

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI ET LA FLEXICURITÉ

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN  
ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
NICOLAS DUQUET

OCTOBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier M. Denis Harrisson qui fut mon directeur dans le cadre de la réalisation du présent mémoire. M. Harrisson représente le superviseur idéal que nous voudrions avoir tout au long d'une carrière, c'est-à-dire une personne qui nous donne sa confiance, de la latitude et qui est toujours présente lorsque nous avons besoin de ses conseils. Merci beaucoup pour votre support et vos connaissances dont j'ai pu bénéficier tant comme assistant de recherche que comme étudiant.

Je veux ensuite remercier mes parents qui m'ont toujours supporté tout au long de mes études.

Catherine, je te remercie de m'avoir toujours encouragé lorsque je te mentionnais que je désirais compléter une maîtrise en administration des affaires. Merci de m'avoir écouté à plusieurs moments lorsque je te faisais l'inventaire de mes dernières lectures, idées et sentiment face à la précarité en emploi et la *flexicurité*.

Finalement, je veux remercier ma cousine Pascalle, tous les professeurs et le personnel du département d'organisation et de ressources humaines et du CRISES avec qui j'ai eu la chance travailler au cours des deux dernières années et plus particulièrement M. Angelo Soares avec qui j'ai eu le plaisir de travailler durant cette même période.

## TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ.....	IV
INTRODUCTION .....	1
LE CONCEPT DE FLEXICURITÉ ET LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI .....	6
1.1. LA <i>FLEXICURITE</i> .....	9
1.1.1 D'où vient la <i>flexicurité</i> ? .....	9
1.1.2 QU'EST-CE QUE LA <i>FLEXICURITÉ</i> ? .....	11
1.1.3 DEUX EXEMPLES DE <i>FLEXICURITÉ</i> APPLIQUÉE .....	14
1.1.4 DISCUSSIONS DE CES TROIS EXEMPLES DE <i>FLEXICURITÉ</i> APPLIQUÉE .....	21
1.1.5 L'INSTITUTIONNALISME ORGANISATIONNEL .....	23
1.1.6 AUTRES ÉLÉMENTS PRIS EN CONSIDÉRATION .....	26
1.2. LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI .....	30
1.2.1 QUELQUES DÉFINITIONS.....	30
1.2.2 DES FORMES D'EMPLOIS PRÉCAIRES .....	32
1.2.3 STATISTIQUES SUR LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI.....	32
1.2.4 LA FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE ET LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI .....	34
1.2.5 LES EFFETS DE LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI .....	54
CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	69
2.1. POPULATION CIBLE ET TYPE D'ÉCHANTILLONNAGE .....	71
2.2 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	75
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	79



3.1 RÉSULTATS DOMAINE DE L'HÉBERGEMENT (HÔTELERIE) .....	81
3.2 RÉSULTATS DOMAINE DU COMMERCE AU DÉTAIL.....	89
3.3 RÉSULTATS DOMAINE DE L'AÉRONAUTIQUE .....	96
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	106
4.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS PAR DOMAINE .....	108
4.1.1 Domaine de l'hébergement (hôtellerie) .....	108
4.1.2 Domaine du commerce au détail.....	110
4.1.3 Domaine de l'aéronautique (production) .....	111
4.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS INTER-DOMAINES .....	112
4.3 L'INSTITUTIONNALISME ORGANISATIONNEL - PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES FAVORISANT LA SÉCURITÉ EN EMPLOI DES TRAVAILLEURS .....	114
4.3.1 Domaine du commerce au détail.....	115
4.3.2 Domaine de l'hébergement (hôtellerie) .....	118
4.3.3 Domaine de l'aéronautique .....	120
4.4 DISCUSSION SUR L'INSTITUTIONNALISME ORGANISATIONNEL ET LA <i>FLEXICURITÉ</i> DANS NOTRE ÉCHANTILLON DE RECHERCHE.....	122
CONCLUSION .....	128
ANNEXE A .....	134
BIBLIOGRAPHIE.....	138

## RÉSUMÉ

La *flexicurité* est un concept qui apparut à la fin des années 1990 combinant les mots flexibilité et sécurité. Ce concept avait pour but de remédier aux effets néfastes que créait la précarité en emploi chez les travailleurs en leur assurant plus de sécurité en emploi (Wilthagen, 1998). Simultanément, la *flexicurité* permettait également aux entreprises, évoluant dans un environnement de plus en plus turbulent et compétitif, de bénéficier de plus de flexibilité dans leurs opérations. En fait, ce concept partait d'un principe gagnant-gagnant pour les divers acteurs présents dans l'entreprise.

Principalement connu en Europe, le concept de *flexicurité* a entraîné diverses opinions face à son efficacité à remédier aux problèmes que rencontre les travailleurs précaires. Cependant, s'il est vrai que les recherches sont assez nombreuses à ce niveau, il semble, à notre connaissance, que nous n'en retrouvons très peu ou pas du tout sur le potentiel de la *flexicurité* à remédier aux effets néfastes que peuvent rencontrer les entreprises embauchant des salariés précaires en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés. En effet, bien que moins volumineuses, nous retrouvons des études démontrant que l'embauche d'employé précaires peut causer des coûts supplémentaires à une entreprise.

C'est pourquoi, dans le cadre de notre recherche, que nous avons comme objectif de savoir si la *flexicurité* peut remédier aux effets néfastes que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire. Pour y arriver, nous avons effectué des entrevues auprès de professionnels en ressources humaines et en gestion de personnels dans onze entreprises de la région de Montréal. Tout d'abord, ces entrevues nous ont permis de constater la présence de coûts reliés à la recherche de flexibilité dans ces entreprises. Ensuite, toujours dans ces mêmes entreprises, ces entrevues nous ont permis de constater la présence ou l'absence d'éléments de *flexicurité*.

Notre recherche nous a également permis de comprendre les raisons, du point de vue de ces mêmes entreprises, favorisant ou non la présence d'éléments de *flexicurité* dans leurs établissements. En bref, notre recherche nous a permis de constater que la *flexicurité* est un sujet très peu connu et qui ne fait pas partie des priorités des entreprises composant notre échantillon.

## La précarité en emploi et la flexicurité

### INTRODUCTION

Les années 1980 témoignent de nombreux changements dans l'environnement des entreprises. Tout d'abord, la pratique d'achats d'entreprises par des groupes d'actionnaires à prix très élevés, appelée « Leverage Buy Out », devint de plus en plus courante et présente (Allaire et Firsirotu, 2009). Par ailleurs, le phénomène de mondialisation de l'économie et des marchés financiers, ayant pour effet de hausser la compétitivité à laquelle font face les entreprises occidentales, marqua également cette époque. Ces années de turbulence furent également caractérisées par une demande de biens et de services de plus en plus diversifiée à court terme de la part des consommateurs.

Ces changements dans l'environnement des entreprises entraînèrent de nouveaux défis. Les entreprises durent trouver des solutions afin de rester compétitives et assurer leur survie. Une des solutions envisagées fut de doter l'entreprise d'une plus grande flexibilité. En effet, une flexibilité appliquée au niveau de l'organisation du travail permettrait aux entreprises de s'adapter à la demande fluctuante des consommateurs (Clerc, 2009).

Cette recherche de flexibilité a modifié la relation entre l'employeur et ses employés. Alors qu'auparavant les entreprises offraient de la stabilité en emploi et des perspectives de carrière à ses salariés, elles assurent, à l'intérieur de cette nouvelle relation, de moins en moins de stabilité en emploi aux employés et

encore moins de perspectives de carrière au sein de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 2009). Cette nouvelle réalité place donc un nombre important de salariés, travaillant dans différents types d'industries, dans des situations d'emplois précaires, c'est-à-dire des emplois n'assurant pas de stabilité à long terme au travailleur et le rapprochant de plus en plus d'une situation où il n'occupe pas d'emploi (Lacono, 2002). Dans un tel contexte, c'est la sécurité en emploi du travailleur qui est mise en jeu.

Bien qu'il soit vrai que l'occupation d'un emploi précaire puisse engendrer des effets néfastes pour le salarié, ce type d'emploi peut également entraîner des problèmes pour les employeurs. En effet, le recours aux emplois précaires, qui est relié à la recherche de flexibilité numérique, aussi appelé flexibilité externe (de Nanteuil, 2002), qui fait appel au fait de licencier et de rappeler des travailleurs selon les besoins de l'entreprise (Sondergard, 2008). Cela a eu comme conséquence d'exposer l'employeur à différents coûts. Ces coûts, qui seront expliqués plus en détail dans la section sur les coûts reliés à la flexibilité numérique pour les entreprises, peuvent être reliés au recrutement, à la formation, à la motivation, à l'engagement et à la mobilisation des employés, à la performance des employés et à la gestion. De plus, certains coûts financiers tels les indemnisations de départ et de gestion de paies doivent être assumés par l'employeur. Face à la présence de ces coûts, que peuvent faire les employeurs et leurs gestionnaires?

Le concept de *flexicurité* est au cœur des solutions envisageables face à la précarité en emploi. Ce concept combine les mots « flexibilité » pour les entreprises et « sécurité » pour les travailleurs (Wilthagen et Tros, 2004). L'application de ce concept dans divers pays européens a permis d'en faire

ressortir les impacts tant positifs que négatifs. Cependant, si un certain nombre de recherches sur ce concept furent effectuées en sol européen (Auer, 2010; Chassard et Kerbouc'h, 2009; Sondergard, 2008; Gazier, 2008; Tuchsirer, 2007; Silvera, 2006), la *flexicurité* demeure un concept peu documenté au Québec et dans le reste de l'Amérique du Nord. De plus, ces quelques recherches se sont positionnées davantage sur les effets potentiels de la *flexicurité* que peuvent en retirer les travailleurs plutôt que les entreprises.

L'objectif général de cette recherche sera donc d'accroître les connaissances et la compréhension du concept de la *flexicurité*. Plus précisément, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : **la *flexicurité* peut-elle remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme des ces mêmes employés ?**

Nous justifions le choix de notre question de recherche par le fait que les effets potentiels de la *flexicurité* sur les employeurs semblent un sujet beaucoup plus rare que les effets de ce même concept sur les travailleurs. En fait, l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines pouvant augmenter la sécurité en emploi des travailleurs, peut-elle permettre d'éliminer les coûts liés à la recherche de flexibilité numérique par les entreprises, qui se traduit par des situations de précarité en emploi pour les travailleurs.

Afin de répondre à cette question, nous effectuerons des entrevues structurées auprès de professionnels en ressources humaines et en gestion de personnels travaillant dans onze entreprises de la région de Montréal. Notre échantillonnage comprendra des entreprises de différentes tailles et provenant de trois types d'industries différentes. Il faudra d'abord identifier les principaux

centres de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires pour ces entreprises. Ensuite, nous évaluerons la présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs dans chacune de ces entreprises. Ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour l'employeur.

Pour y arriver, nous identifierons les principales pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs à partir d'exemples d'applications de ce concept (Cromarias, 2009; Eriksson et Ly, 2009; Wilthagen, 1998). Nous pourrons par la suite, déterminer la présence ou non de ces pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs dans chaque entreprise ciblée par notre échantillonnage.

Pour répondre à notre objectif de recherche, qui est de savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés, nous procéderons en trois temps.

Premièrement, nous présenterons l'objet de notre recherche. Il s'agit dans cette section de présenter des études et recherches d'auteurs ayant étudié le concept de *flexicurité*. L'apport théorique et les limites de chacun de ces textes seront présentés dans le but de bien saisir ce concept. Ce qui nous amènera à présenter notre objectif général de recherche et son intérêt théorique. Ensuite, nous présenterons notre cadre conceptuel. Pour ce faire, des définitions du concept de la *flexicurité* provenant de la revue des connaissances scientifiques seront présentées. Nous justifierons le choix d'une de ces définitions pour ce concept. Deuxièmement, nous présenterons le cadre méthodologique de notre recherche. Plus précisément, nous présenterons dans cette dernière section la façon de faire

que nous utiliserons pour répondre à notre question de recherche. Troisièmement, nous présenterons et discuterons de nos résultats et finalement en conclusion nous ferons un retour sur les principaux aspects de notre recherche.

## CHAPITRE I

### LE CONCEPT DE FLEXICURITÉ ET LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI

Avant d'analyser et d'étudier le concept de *flexicurité*, tentons de connaître et de comprendre ses origines. Comme nous l'avons déjà mentionné, la *flexicurité* se veut une solution proposée au phénomène de la précarité en emploi. C'est la raison pour laquelle nous commencerons d'abord par présenter le concept de *flexicurité*. Bien que ce concept soit relativement nouveau et plus ou moins connu dans le monde occidental, on compte déjà un certain nombre de chercheurs l'ayant étudié. Comme nous pourrions le constater, l'idée de ce concept, les opinions, les exemples et contextes de son application et les critiques y étant rattachés ne font pas encore l'objet d'un consensus. En fait, plusieurs facteurs pris en compte par différents auteurs viennent contribuer à cette divergence d'idées et d'opinions. C'est pourquoi nous présenterons les apports spécifiques et particuliers d'un nombre important de chercheurs ainsi que les limites de leurs recherches concernant le concept de la *flexicurité*.

Ensuite, le concept d'*institutionnalisme organisationnel* sera présenté. L'étude de ce concept nous permettra de comprendre et de connaître le contexte des facteurs contraignants et facilitants, faisant en sorte que nous retrouvons ou non la *flexicurité* dans une entreprise.



Dans la seconde partie de notre cadre conceptuel, nous présenterons quelques définitions de la précarité en emploi et sa présence au Québec. Cela nous conduira par la suite à faire ressortir les facteurs ayant entraîné une présence de plus en plus accrue de la flexibilité organisationnelle qui à son tour a favorisé la précarité en emploi à l'intérieur du marché du travail occidental.

Par la suite, nous illustrerons, dans un premier temps, les effets que cause la précarité en emploi chez les travailleurs. Nous sommes conscients que notre recherche porte sur les effets de la précarité en emploi sur les entreprises et sur le concept de *flexicurité*, mais nous croyons qu'il est quand même important de présenter les effets de la précarité en emploi chez les travailleurs, car cela représente aussi un élément ayant contribué à l'apparition du concept de *flexicurité*. Plus précisément, nous faisons ici référence à la recherche de sécurité en emploi des travailleurs. C'est donc à partir de textes scientifiques que nous ferons une brève présentation des effets de la précarité en emploi chez les travailleurs.

Enfin, pour conclure ce premier chapitre, s'il est vrai que de nombreuses études ont été faites sur les effets de la précarité en emploi chez les travailleurs, celles sur les effets de l'embauche d'employés précaires, favorisées par la recherche de flexibilité numérique, pour les employeurs sont moins nombreuses. Comme nous l'avons souligné précédemment la prédominance financière fait en sorte que l'entreprise cherche à diminuer ses coûts afin de favoriser sa performance financière (Allaire et Firsirotu, 2009). C'est ainsi que les relations en emploi stable furent en partie remplacées par des relations en emploi précaire (Allaire et Firsirotu, 2009). Ainsi, les entreprises s'engagent de moins en moins à long terme en égard aux coûts salariaux. Nous pouvons présumer que cela fait en

sorte que les temps jugés improductifs par l'employeur n'ont plus à être rémunérés par ce dernier. Au résultat, cela a fait que leur demande de travail est en fonction de leur besoin à court terme, ce qui dote l'entreprise d'une plus grande flexibilité. Par contre, comme nous l'avons mentionné en introduction, l'embauche d'employés précaires entraîne des coûts pour l'employeur. Plus précisément, elle entraîne des problèmes de gestion à l'intérieur d'une organisation qui peuvent représenter des coûts monétaires pour une entreprise et aussi affecter sa performance. C'est sur ce second point que nous nous concentrerons pour la suite de notre recherche et nous présenterons les coûts reliés à la gestion du personnel que peut subir l'entreprise en embauchant des travailleurs précaires.

Ce premier chapitre nous permettra d'abord de comprendre ce qu'est la *flexicurité*, les problèmes auxquels le concept doit remédier, le contexte dans lequel il peut être appliqué et les opinions, critiques, limites et l'apport théorique et scientifique d'un nombre important de chercheurs sur le concept de *flexicurité*. Dans un second temps, nous approfondirons nos connaissances sur le concept d'*institutionnalisme organisationnel* qui fait référence aux acteurs internes et externes d'une entreprise qui influencent le fonctionnement de cette dernière.

Troisièmement, nous pourrions prendre connaissance de la situation de la précarité en emploi au Québec. Cela nous conduira à étudier et à connaître davantage le contexte ayant amené à une hausse de la précarité en emploi.

Finalement, à l'intérieur de ce chapitre, nous apprendrons et comprendrons les effets qu'engendre la précarité en emploi sur le marché du travail et ses différents acteurs.

## 1.1. LA FLEXICURITÉ

Cette partie de notre mémoire nous permettra de mieux connaître et comprendre le concept de la *flexicurité*. Pour ce faire, dans un premier temps, nous allons étudier les origines du concept. Cela complété, nous approfondirons encore plus nos connaissances en analysant diverses définitions. Par la suite, nous présenterons divers exemples d'application de la *flexicurité* dans des pays européens. Bien que nous ayons souhaité présenter des exemples d'application de ce concept dans un pays nord-américain, l'absence de connaissances scientifiques et de cas d'application dans cette même zone géographique a limité nos choix. Cela explique pourquoi nous présenterons trois exemples d'application de la *flexicurité* provenant des Pays-Bas, du Danemark et de la France. Par la suite, nous discuterons de ces exemples d'application de *flexicurité*. Cela nous permettra de nous positionner en regard de ce concept. C'est dans cette section de notre recherche que nous introduirons le concept d'*Institutionnalisme organisationnel* à partir duquel nous ferons évoluer notre recherche dans l'interprétation de nos résultats.

### 1.1.1 D'OÙ VIENT LA FLEXICURITÉ?

La *flexicurité* est un concept qui a vu le jour en 1995 et aux Pays-Bas. Ayant été frappé, comme plusieurs pays par la vague de dérégulation du début des années 1980, la sécurité d'emploi devint un problème aux Pays-Bas. Ce problème venait du fait que la sécurité de l'emploi était en lien avec la sécurité sociale d'une personne et touchait donc en particulier la qualité de vie des travailleurs précaires (Wilthagen, 1998). Cependant, contrairement à d'autres pays

européens, le gouvernement néerlandais avait mis en place, au début des années 1980, des politiques contre les congédiements sans cause justes et suffisantes afin de protéger l'emploi des travailleurs (Wilthagen, 1998). Ces politiques furent très critiquées par les entreprises et leurs gestionnaires qui les voyaient comme une entrave à la flexibilité des entreprises. Malgré cela, le gouvernement néerlandais maintint ces politiques reliées aux congédiements sans causes justes et suffisantes jusqu'au milieu des années 1990 (Wilthagen, 1998). Cette réalité opposant la sécurité d'emploi des travailleurs et le besoin de flexibilité des entreprises était une réalité également présente dans les pays membres de la Commission européenne. Ces pays membres, dont les Pays-Bas, s'entendaient sur le fait de trouver une solution permettant de concilier les besoins de sécurité d'emploi des travailleurs et ceux de flexibilité des entreprises (Duclos, 2010). En 1995, en réaction à ce problème et inspiré par le ministre néerlandais des affaires sociales et de l'emploi Melkert, le sociologue néerlandais Adriaanses inventa le concept de *flexicurité* (Wilthagen 1998; Duclos, 2010) et le présenta aux pays membres de la Commission européenne.

Selon Wilthagen (1998), l'apport principal d'Adriaanses venait du fait nouveau que la *flexicurité* n'avait pas pour but de protéger l'emploi d'un travailleur, mais plutôt de lui assurer une sécurité en emploi. Ce qui signifie qu'un travailleur pourrait par exemple travailler douze mois au cours de l'année, mais chez trois employeurs différents. En fait, cette solution s'en voulait une adaptative au marché économique. C'est-à-dire qu'elle admettait le fait qu'un travailleur puisse perdre son emploi dû aux forces du marché demandant plus de flexibilité de la part des entreprises (Ramaux, 2006). Ainsi, les besoins de flexibilité et de sécurité d'emploi des travailleurs venaient de trouver un compromis, en théorie du moins.

### 1.1.2 QU'EST-CE QUE LA *FLEXICURITÉ*?

Commençons en regardant quelques définitions de la *flexicurité* provenant de différents chercheurs ayant étudié ce concept.

La <i>flexicurité</i>
1. Selon la Commission européenne, la <i>flexicurité</i> est une stratégie ayant pour but d'augmenter la sécurité en emploi des travailleurs tout en dotant les entreprises d'une plus grande flexibilité (Vielle, 2007).
2. La <i>flexicurité</i> est un degré d'emploi, de revenu et de sécurité combinés facilitant le cheminement de carrière des travailleurs en situation d'emploi instable et leur permettant de participer activement et durablement au marché du travail et ainsi les sortir de l'exclusion sociale. En même temps, la <i>flexicurité</i> assure une flexibilité numérique (interne et externe), fonctionnelle et salariale permettant au marché du travail et aux entreprises de s'ajuster adéquatement et dans les délais à un environnement turbulent et changeant constamment dans l'optique de préserver ou augmenter leur productivité et compétitivité. (Wilthagen et Tros, 2004).
3. La <i>flexicurité</i> est une politique d'adaptation concertée des entreprises, de l'économie et de la société, basée sur une législation protectrice de l'emploi et sur une sécurité sociale établie en fonction d'un marché du travail plus ouvert. Elle exploite et développe les nouveaux droits sociaux permettant de construire et contrôler sa carrière personnelle et professionnelle afin de générer une nouvelle sécurité des personnes face aux défis de la « globalisation » et de la « société basée sur la connaissance » (Auer et Gazier, 2008).
4. Des réformes au niveau des institutions ayant pour but de concilier les besoins de stabilité et de sécurité en emploi des travailleurs et ceux de flexibilité pour les entreprises correspondent à une définition de la <i>flexicurité</i> . Plus particulièrement, la <i>flexicurité</i> vise à favoriser un cheminement de carrière stable aux travailleurs. Cela peut



s'effectuer à partir de modifications des lois du travail, de l'accès à l'emploi et au niveau des mises à pied et des cessations d'emploi. De plus, la *flexicurité* favorise l'accès à la formation et une augmentation de l'assurance d'un revenu aux travailleurs lorsqu'ils ne sont pas en emploi. La *flexicurité* a comme objectif de trouver une solution dans laquelle les employeurs et les travailleurs ressortiront tous deux gagnants. Cela signifie que les entreprises bénéficieront d'une plus grande flexibilité et les travailleurs d'une plus grande sécurité en emploi à long terme (L'Horty, 2007).

Tout d'abord, il semble clair que ces quatre définitions prennent en compte l'essence même de la *flexicurité* qui est de combiner les besoins de sécurité en emploi des travailleurs et ceux de flexibilité des entreprises. Par contre, la définition de Wilthagen et Tros (2004) fait mention de la flexibilité interne et externe, aussi appelé flexibilité fonctionnelle et numérique (Sondergard, 2008). Dans cette recherche nous nous attarderons sur la flexibilité numérique (externe) qui favorise le recours à des emplois précaires et à la sous-traitance de la part de l'entreprise afin de rendre ses opérations plus flexibles (de Nanteuil, 2002; Van Liemt, 2002).

Par ailleurs, nous pouvons voir que les définitions de Vielle (2007), Wilthagen et Tros (2004) présentent la *flexicurité* comme un concept où l'on retrouve des employeurs et des travailleurs et leurs représentants. Cette définition nous rappelle le concept de « trade off » de Wilthagen présenté dans le texte de Duclos (2010). Pour Wilthagen, un échange gagnant-gagnant entre les employeurs et les salariés précaires pouvait à lui seul assurer le bon fonctionnement de la *flexicurité*. En échange de la liberté de mettre fin à un contrat de travail, l'employeur assure la formation à ses employés qui pourra leur être utile dans d'autres emplois (Duclos, 2010). Cela a comme conséquence d'augmenter l'employabilité du travailleur précaire et ainsi

d'augmenter ses chances de trouver un emploi ailleurs et ainsi d'assurer sa sécurité en emploi.

Alors que les définitions présentées précédemment illustrent une *flexicurité* appliquée au niveau de l'entreprise seulement, les définitions de L'Horty (2007) et d'Auer et Gazier (2008) présentent la *flexicurité* à un niveau macro. Pour ces chercheurs, la *flexicurité* nécessite la présence d'un troisième acteur qui est l'État. Pour eux, l'État doit agir, entre autres, au niveau de la législation et de la sécurité du revenu afin de favoriser l'application de la *flexicurité* conciliant donc le besoin de sécurité des travailleurs et de flexibilité des entreprises. Cette participation de l'État au projet de l'application de la *flexicurité* fut d'ailleurs l'objet de critiques sur l'apport de Wilthagen sur ce concept. Ces critiques affirmaient que la faiblesse de la vision de la *flexicurité* de Wilthagen venait de l'absence de revenu monétaire dans les périodes de non-emploi (Keller et Seifert, 2004 dans Duclos, 2010). En fait, selon ces auteurs, la vision de la *flexicurité* de Wilthagen sous-estime les forces du marché du travail où les actions coordonnées des employeurs et des travailleurs ne peuvent à elles seules assurer la sécurité en emploi des travailleurs précaires.

Ces définitions nous montrent bien que les chercheurs s'entendent sur les buts et la mission de la *flexicurité*, mais nous ne voyons pas de consensus sur la façon dont doit s'appliquer ce concept. De notre côté, nous sommes plus de l'avis de Keller et Seifert (2004 dans Duclos, 2010) qui voient en la *flexicurité* une entente tripartite entre les employeurs, les travailleurs et leurs représentants et l'État. Un point partagé par Auer et Gazier (2008) et Madsen (2004) lorsqu'ils font référence au triangle d'or de la *flexicurité* qui nous réfère à des politiques actives de l'emploi, à un marché du travail flexible et à des régimes

de protection sociale et des droits sociaux pour les travailleurs. C'est dans cette même ligne de pensée, que le concept d'*Institutionnalisme organisationnel* nous permettra d'appuyer ce point. Ce concept nous explique que le fonctionnement d'une entreprise est régi par les interactions entre les entreprises, les travailleurs et leurs représentants et l'État, tous des acteurs gravitant autour de l'entreprise. Regardons dans la prochaine partie de notre recherche trois exemples de *flexicurité* appliquée où les employeurs ont mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs.

### 1.1.3 DEUX EXEMPLES DE *FLEXICURITÉ* APPLIQUÉE

#### **1.1.3.1 LA *FLEXICURITÉ* AUX PAYS-BAS**

Ce premier exemple se déroule dans le pays fondateur de la *flexicurité*, c'est-à-dire les Pays-Bas. Plus précisément, le tout se déroule en 1996 dans la brasserie Heineken où, à la suite à l'introduction de nouvelles technologies, des changements apparurent dans l'organisation du travail (Wilthagen, 1998). Ces changements entraînent un besoin de main-d'œuvre plus spécialisée. En fait, c'est par la négociation avec le syndicat qu'Heineken s'engagea à assurer une sécurité d'emploi de cinq ans à ses travailleurs peu qualifiés. En retour, ces derniers acceptaient de suivre des formations leur permettant de travailler avec la nouvelle machinerie (Wilthagen, 1998). Quoique faisant davantage appel au concept de flexibilité fonctionnelle (interne), cet exemple illustre bien les premières formes de *flexicurité* impliquant des compromis gagnant-gagnant entre les employeurs et leurs salariés précaires accompagnés d'une hausse de l'employabilité des travailleurs.



### **1.1.3.2 LA FLEXICURITÉ AU DANEMARK**

Notre second exemple se déroule dans un pays considéré comme un symbole de réussite quand vient le temps d'illustrer l'application du concept de *flexicurité* (Gazier et Auer, 2008; Tuchsirer, 2007; Ramaux, 2006). Il s'agit d'une étude faite auprès de gestionnaires et d'employés d'étages de huit hôtels de la région de Copenhague et dans le reste du pays. À la suite d'acquisitions et de fusions d'hôtels, il y eut une hausse de la concurrence dans le secteur hôtelier danois entraînant des licenciements et une intensification du travail pour les salariés ayant conservé leur emploi (Eriksson et Li, 2009). Toujours, selon ces auteurs, ne pouvant plus en demander davantage à leurs employés permanents et faisant face à des difficultés de recrutement, les gestionnaires de ces hôtels mirent en place une stratégie de flexibilité numérique (externe) en recourant à la sous-traitance pour tout ce qui touche l'entretien ménager. Cela permit aussi aux hôtels de s'ajuster aux variations provenant de la demande des consommateurs pour des chambres d'hôtels. Regardons comment s'applique ce type de *flexicurité* dans ces huit hôtels danois.

Tout d'abord, au niveau du salaire, les employés provenant des compagnies sous-traitantes bénéficient du salaire minimum prévu par la convention collective et des clauses concernant la rémunération du travail supplémentaire et ce malgré qu'ils ne soient pas membres du syndicat (Eriksson et Li, 2009). Il est important de savoir, comme le soulignent ces mêmes auteurs, que ce salaire d'environ 14 euros de l'heure est plus élevé que le salaire minimum prévu par les lois du travail danoises. Cela a comme conséquence de réduire les écarts salariaux entre les employés permanents et temporaires.

Par ailleurs, ces employés d'étages précaires ont la possibilité d'appliquer sur d'autres postes dans l'hôtel où ils travaillent ou dans un autre hôtel appartenant aux mêmes propriétaires (Eriksson et Li, 2009). Par contre, la formation donnée aux employés est sur le terrain, ce qui fait qu'elle est utile, au niveau de l'employabilité, seulement dans la mesure où un employé temporaire trouve un autre emploi d'étage dans le domaine hôtelier.

En ce qui concerne la durée du travail, les contrats des employés temporaires sont généralement d'une durée moyenne de six mois, de cinq heures et demie par jour et de cinq jours par semaine (Eriksson et Li, 2009). Cependant, comme le mentionnent ces auteurs, même s'il y a une baisse de la demande pour des chambres d'hôtels, les hôtels garantissent un nombre d'heures minimum rémunérées par semaine et ce en échange d'une flexibilité des tâches à effectuer par les employés temporaires.

Cet exemple de *flexicurité*, nous illustre bien le compromis gagnant-gagnant fait entre les employeurs et les travailleurs que présentait Wilthagen dans sa conception de la *flexicurité* (Wilthagen, 1998). D'un côté, les travailleurs bénéficient d'une plus grande sécurité en emploi et de revenu. Comme c'est souvent le cas au Danemark, ces acquis pour les employés de l'hôtel sont le résultat de la mise en place de règlements, suite à des négociations entre employeurs et syndicats, concernant les conditions de travail et la rémunération (Eriksson et Ly, 2009).

De l'autre les hôtels éliminent une part importante de leur difficulté de recrutement, qui faisait en sorte de surcharger les employés permanents, s'assurent d'une flexibilité organisationnelle et offrent donc des services de qualité aux consommateurs. À ce titre, ce texte nous apprend que le taux de

roulement dans le domaine hôtelier danois est en dessous de celui mondial pour le même domaine (Bernhardt, Dresser et Hatton, 2003 dans Eriksson et Li, 2009).

De façon plus globale, un salaire minimum élevé, une coopération entre le syndicat et les employeurs, le fait que les lois du travail danoises permettent des licenciements non-contraignants pour les employeurs et la présence de prestations élevées lors de périodes de non emploi pour les travailleurs, favorisent cet exemple d'application de *flexicurité* (Eriksson et Li, 2009). Cela nous ramène à la vision tripartite de la *flexicurité* présenté par Keller et Seifert (2004 dans Duclos, 2010) précédemment. Cependant, il est important de mentionner que si les employés embauchés directement par les hôtels bénéficient des politiques de l'État leur assurant un revenu lors de périodes de non-emploi, il n'en est pas de même pour les employés d'étages issus de la sous-traitance (Eriksson et Li, 2009). En fait cette situation présente une limite dans cet exemple d'application de *flexicurité*. Ce point, rejoint celui de Silvera (2008), bien que dans son cas elle fait plus référence aux femmes, voulant que la *flexicurité* exclue certains groupes sur son passage. En fait pour Silvera (2008), l'iniquité en emploi entre hommes et femmes n'est pas un enjeu dans les recherches effectuées sur le concept de *flexicurité*. Ce qui l'amène donc à se demander si les bienfaits de la *flexicurité* seront seulement bénéfiques pour les travailleurs. Pour Silvera (2008), bien que la *flexicurité* semble être une solution face à la précarité en emploi, elle ne remédie pas à l'iniquité entre hommes et femmes présente sur le marché du travail.

### 1.1.3.3 LA FLEXICURITÉ EN FRANCE

Cet exemple se passe dans le secteur du sport de la région de l'Auvergne en France. Il faut savoir que plus de 45 % des travailleurs des centres du secteur sportif occupent un emploi précaire (Cromarias, 2009). Selon Cromarias, ces situations de précarité en emploi génèrent des problèmes de stabilité en emploi, de sécurité en emploi et de revenu. C'est dans ce contexte que quatre centres sportifs de la région de l'Auvergne de différentes tailles et structures et offrant des services similaires se sont joints afin d'appliquer une *flexicurité* de niveau micro.

Dans un premier temps, ce groupement d'employeurs a octroyé diverses formations à leurs employés précaires leur permettant d'occuper divers emplois à volets tant sportifs qu'administratifs à l'intérieur de ces centres sportifs et aussi utiles dans d'autres entreprises offrant des emplois similaires (Cromarias, 2009). Comme le souligne cette même auteure, ces diverses formations favorisent l'employabilité de ces salariés précaires en élargissant leur champ de compétences. Notons que dans cet exemple le fait que ces salariés doivent se déplacer régulièrement d'un centre à un autre et doivent suivre des formations s'ils veulent travailler à temps plein, illustre bien la distinction que nous devons faire entre la sécurité d'un emploi et la sécurité en emploi qui représente l'objectif de la *flexicurité* concernant les travailleurs (Wilthagen, 1998).

Du côté des employeurs, ce projet de *flexicurité* a aussi eu des effets bénéfiques. Tout d'abord, les centres sportifs ont pu compter sur une main-d'œuvre qualifiée et polyvalente afin de s'ajuster aux fluctuations de la demande de leur clientèle (Cromarias, 2009). Au niveau administratif, l'étude de Cromarias nous apprend qu'il y a eu une diminution des tâches reliées à la

gestion en emploi dans ces centres sportifs. En effet, le fait que les employés puissent passer d'un centre sportif à un autre ne nécessite pas de tâches administratives reliées aux cessations et aux réembauches d'employés. Finalement, grâce à ce projet de *flexicurité*, les centres sportifs peuvent offrir des services de qualité et uniformes à leurs clients et ce à la grandeur de la région et peu importe les fluctuations de la demande. Cela grâce aux formations données aux employés et au fait que les centres sportifs assument les frais de déplacement lorsqu'un employé d'un centre sportif doit aller travailler dans un autre (Cromarias, 2009).

Au niveau de l'État, le ministère des Sports de la région offre une aide monétaire afin d'augmenter les possibilités d'emploi dans la région (Cromarias, 2009). Cependant, comme le mentionne cette même auteure, dans le cas présent, le projet de *flexicurité* ayant permis de créer davantage d'emplois à temps plein a précédé l'octroi de cette aide monétaire. Cependant, cela ne nous permet pas de conclure que l'aide de l'État n'est pas un facteur favorisant la continuité d'une application de *flexicurité* dans cette région. Au final, nous voyons que la présence des employeurs, des travailleurs et de l'État dans cet exemple nous ramène à la vision de la *flexicurité*, comprenant trois acteurs principaux, de Keller et Seifert (2004 dans Duclos, 2010). Les employeurs assument les frais de déplacement et de formation ainsi que l'administration reliée aux mutations en emploi. De leurs côtés, les travailleurs acceptent d'élargir leurs connaissances en suivant des formations et ainsi de diversifier les tâches qu'ils peuvent effectuer en plus d'accepter de se déplacer d'un centre sportif à l'autre. Finalement, l'État offre une aide monétaire afin de créer de l'emploi, ce qui correspond aux politiques actives de l'emploi, un élément essentiel de la *flexicurité* (Auer, 2010) qui rejoint un des trois éléments

composant le triangle d'or de la *flexicurité* (Auer et Gazier, 2008, Madsen, 2004).

Ces trois exemples de *flexicurité* que nous venons de présenter, rejoignent le point de Gazier et Auer (2008) voulant qu'il n'y ait pas une façon unique d'appliquer ce même concept. Tout d'abord, ces trois exemples nous font ressortir la vision gagnant-gagnant de la *flexicurité* (Wilthagen, 1998) pour les employeurs et les travailleurs.

Les exemples danois et néerlandais font aussi ressortir la contribution des syndicats dans la mise en œuvre de la *flexicurité*. Par ailleurs, les exemples français et danois nous ont permis de voir l'apport du troisième acteur de la *flexicurité* qu'est l'État (Keller et Seifert, 2004 dans Duclos, 2010). Dans le cas français, l'aide monétaire du ministère des Sports favorise la création d'emplois dans les centres sportifs (Cromarias, 2009). Alors que dans l'exemple danois, les lois non-contraignantes, pour les employeurs, au niveau des licenciements et la présence de prestations élevées lors de période de non-emploi pour les travailleurs ont favorisé la mise en place de la *flexicurité*. Cependant, ces mesures ont oublié quelques travailleurs du domaine hôtelier sur leurs passages (Eriksson et Ly, 2009). En fait, s'il est vrai que la volonté commune des employeurs et des travailleurs et de leurs représentants favorise la mise en place de la *flexicurité*, il n'en demeure pas moins, que l'apport de l'État contribue à sa réalisation et incite les employeurs à innover en matière de gestion des ressources humaines.



#### 1.1.4 DISCUSSIONS DE CES TROIS EXEMPLES DE *FLEXICURITÉ* APPLIQUÉE

Ces exemples de *flexicurité* appliquée proviennent tous d'Europe. Ils illustrent bien le fait, comme le soulignent Auer et Gazier (2008), qu'il n'existe pas une façon universelle d'appliquer le concept de *flexicurité*. En effet, ces trois exemples se déroulent dans des pays différents et dans des industries différentes. De plus, les lois du travail de chacun de ces pays ne sont pas identiques.

À ce sujet, les diverses formes de législation du travail que nous pouvons retrouver aux Pays-Bas, au Danemark et en France illustrent bien que la *flexicurité* puisse être appliquée dans différents contextes législatifs. Pour revenir à nos exemples précédents, notons dans le cas des Pays-Bas que le taux de protection de l'emploi était de 2,3 sur l'échelle de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), alors que le Danemark et la France affichaient respectivement des scores de 1,8 et de 2,8 (Lebel et Bernard, 2008). Ces chiffres sont représentés sur une échelle de 6, où 6 représente le niveau de protection d'emploi le plus élevé et 1 le moins élevé (Lebel et Bernard, 2008). Cela illustre bien, que malgré des politiques de protection de l'emploi moins restrictives qu'en France, les compagnies danoises peuvent elles aussi appliquer un projet de *flexicurité* comme l'a démontré l'exemple du domaine hôtelier. En effet, des législations du travail différentes peuvent entraîner des résultats semblables en ce qui concerne la sécurité en emploi des travailleurs précaires (Lebel et Bernard, 2008; Seifert et Tangian, 2008).

Ce point précédent est bien illustré par les exemples de *flexicurité* danois et français que nous avons présentés. Dans le cas français, le support financier auprès des centres sportifs aide à créer de l'emploi. En effet, le conseil régional de la région de l'Auvergne accorde, à tous les groupements d'employeurs qui mettent en pratique un projet de *flexicurité*, un montant 15 000 euros échelonné sur trois ans (Cromarias, 2009). Dans le cas danois, le support financier apporté aux travailleurs ne provenant pas de la sous-traitance participe activement à ce projet de *flexicurité*. Cependant, il n'en reste pas moins que la *flexicurité* appliquée présentée dans ces deux pays part d'une volonté des employeurs et travailleurs à concilier leurs besoins respectifs. Ajoutons à cela, le fait que dans le cas de l'application de la *flexicurité* danoise, que la collaboration entre les employeurs et les syndicats a facilité cette mise en œuvre du projet de *flexicurité* (Eriksson et Li, 2009). En plus, ces trois exemples ont permis de faire ressortir les bienfaits de la *flexicurité* tant pour la sécurité en emploi des travailleurs que pour la flexibilité des entreprises. Nous avons également pu constater que le succès de ces applications de *flexicurité* s'est tout fait à un niveau régional. À cet égard, dans l'exemple de la France, la proximité géographique des centres sportifs de la région de l'Auvergne a favorisé la mobilité des travailleurs ainsi que la coordination du projet de *flexicurité*. D'ailleurs pour Cromarias, la proximité présente dans cet exemple qu'elle qualifie de « niveau méso » est un élément essentiel à la mise en place de la *flexicurité* (Cromarias, 2009). Un point qu'elle illustre bien en reprenant cette citation « Pour féconder des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée » (Rallet et Torre, 2004 dans Cromarias, 2009).



### 1.1.5 L'INSTITUTIONNALISME ORGANISATIONNEL

Comme nous l'avons présenté auparavant, la *flexicurité* représente une entente tripartite entre les entreprises, les travailleurs et leurs représentants et l'État afin de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et ceux de sécurité en emploi des travailleurs (Keller et Seifert, 2004 dans Duclos, 2010). Cela nous permet de constater que la mise en œuvre de la *flexicurité* se fait dans l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines, dans laquelle tant l'environnement interne (culture, structure, politique et passé de l'entreprise) qu'externe (règles gouvernementales, tendance des marchés, concurrents...) influencent la gestion des ressources humaines (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Dans le cadre de notre recherche, cette influence des acteurs externes et internes de l'entreprise peut bien être reprise par le concept de l'*institutionnalisme*.

Regardons tout d'abord le concept d'institutionnalisme appliqué à une organisation. Pour Commons, tout comme une institution, l'organisation est un lieu où des idées collectives sont partagées et acceptées par ses membres (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Di Maggio et Powell (1997) affirment que le fonctionnement d'une organisation basé sur des présuppositions partagées par ses membres et qui entraîne la répétition de comportements acceptés et répétitifs s'autorégulant au quotidien. Ce qui fait que chaque organisation comporte ses propres valeurs, ce qui la rend unique (Scott, 1995). Dans notre cas, les valeurs et les comportements présents dans les entreprises de notre échantillon seraient en lien avec la culture que nous y retrouvons. En fait, comme le souligne Scott (1998), l'institutionnalisme appliqué à l'organisation nous permet de constater que le fonctionnement d'une

organisation est le résultat de croyances et des règles partagées par ses membres.

Voici une citation de Bazzoli et Dutraive (2002), inspirés des ouvrages de Commons, montrant que ces comportements acceptés et partagés dictant les façons de faire de l'organisation, sont encadrées et régulées par des règles propres à une organisation :

«... une organisation est, pour Commons, une institution, c'est-à-dire une action collective qui détermine les règles opérant à l'intérieur de son champ de gouvernance; l'exercice du pouvoir- processus - que Commons désigne par « gouvernement »- implique l'existence d'une autorité- ce qu'il appelle une « figure d'autorité » - seule à même de faire respecter une structure de règles et de créer de l'ordre au-delà des conflits <sup>1</sup> »

Dans notre recherche nous cherchons en quoi ces croyances et règles partagées influencent la présence ou non de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant plus de sécurité en emploi pour les travailleurs. Cependant, nous devons garder en tête que la *flexicurité* implique la présence et la participation d'acteurs internes (employeurs, travailleurs et syndicats) et externes à l'entreprise, en l'occurrence l'État. Ce qui fait, que dans le cadre de notre recherche sur la *flexicurité*, nous devons tenir compte non seulement des règles et coutumes présentes dans les entreprises, mais aussi des lois du travail, des associations d'employeurs et des chambres de commerce. Cela, représente des éléments externes et internes qui peuvent avoir un impact sur les entreprises et la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines :

---

<sup>1</sup>Bazzoli, L et V. Dutraive. 2002 : « L'Entreprise comme une organisation et comme une institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de J.R Commons ». Économie et Institution. 1(2), p.5

«...Commons montre parfaitement que des règles coutumières sont souvent insuffisantes pour coordonner les actions et réguler les conflits, car imprécises et différentes selon les groupes sociaux....C'est pourquoi l'évolution de la société marque une tendance à l'organisation, qui se traduit notamment par un processus d'extension et de construction de l'action collective organisée et des règles formelles qui lui sont associées<sup>2</sup> »

Cette citation vient bien prendre en compte l'apport de l'État dans les exemples de *flexicurité* présenté dans notre recherche. Plus précisément cela est représenté par le fait que les entreprises danoises peuvent faire des mises à pied plus facilement et que cela est accompagné de prestations en assurances emploi généreuses et de politiques actives en matière d'emploi (Auer et Gazier, 2008; Lebel et Bernard, 2008). Cela nous montre bien que l'État peut influencer le fonctionnement d'une entreprise. En fait, la logique économique qui est la finalité d'une entreprise est limitée par l'État, dû moins, dans son champ d'action (Commons dans Bazolli et Dutraive, 2002). De plus, les entreprises concurrentes peuvent elle aussi avoir une influence sur le fonctionnement d'une entreprise. Un fait que soulignent Bazolli et Dutraive (2002) en faisant référence à Commons, est que les organisations qui perdurent sont celles qui font évoluer leurs façons de faire afin de s'adapter aux changements provenant de l'intérieur et de l'extérieur de leur organisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous tenterons dans le cadre de notre recherche de comprendre quels sont les éléments influençant les entreprises d'implanter des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Le concept d'institutionnalisme appliqué à l'organisation, que nous venons de présenté, sera utilisé afin de comprendre quels sont les éléments, internes et externes à l'entreprise, favorisant ou non la

---

<sup>2</sup> Ibid. P.4

présence ou non de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Cela représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs en échange de plus de flexibilité de la part des travailleurs.

#### 1.1.6 AUTRES ÉLÉMENTS PRIS EN CONSIDÉRATION

Nous tiendrons également compte, dans notre recherche, du facteur régional de la *flexicurité*. En ce qui concerne le projet de *flexicurité* dans les centres sportifs de la région de l'Auvergne en France, la faible distance géographique a aussi contribué au projet de *flexicurité*. La proximité des centres sportifs a permis un déplacement plus facile des salariés et des coûts de transport relativement peu élevés à assumer pour les employeurs (Cromarias, 2009). En effet, il serait difficile de demander à un employé d'aller travailler dans une région éloignée, ce qui pourrait représenter des coûts potentiellement élevés de transport et d'hébergement tant pour les employeurs que pour les employés. De plus, le fait de devoir se déplacer sur de longues distances pourrait contribuer à fatiguer davantage les travailleurs, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur leur performance au travail.

En résumé, nous pouvons voir que le *flexicurité* nécessite la présence de trois acteurs principaux que sont les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ainsi que l'État et ce idéalement dans une zone géographique restreinte afin de favoriser la coordination. De leur côté, les travailleurs acceptent de faire preuve de plus de flexibilité, alors que les employeurs s'engagent à mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Finalement, l'État par ses politiques d'assurances emploi et de création et de maintien en emploi, vient

réguler la mise en œuvre de la *flexicurité*. En fait, l'État donne un cadre régulateur à l'entreprise et aux travailleurs favorisant l'application de la *flexicurité*. Ce compromis tripartite, comme ce fut illustré dans les exemples de *flexicurité* français et danois (Cromarias, 2009; Eriksson et Li, 2009) permet premièrement aux entreprises de bénéficier de plus de flexibilité et ainsi d'être plus compétitive. En même temps, ces exemples de *flexicurité* ont permis aux entreprises de bénéficier d'une main-d'œuvre stable et efficace (Eriksson et Li, 2009; Cromarias, 2009). Car n'oublions pas que l'embauche d'employés précaires, comme nous le verrons dans la section suivante, entraîne des coûts pour les employeurs, des coûts qui furent diminués dans ces deux mêmes exemples de *flexicurité* (Eriksson et Li, 2009; Cromarias, 2009).

De notre côté, nous limiterons notre recherche sur un seul acteur de la *flexicurité* qu'est l'employeur. Plus précisément, nous voudrions répondre, dans un premier temps, à notre question de recherche qui est de savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts engendrés par l'embauche d'employés précaires en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés. Nous supposons que les entreprises comprenant le plus de pratiques de gestions des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi pour les travailleurs, seront celles ayant le moins de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires.

Deuxièmement, nous tenterons de comprendre, du point de vue de l'employeur seulement, quelles sont les raisons le motivant ou non à implanter des pratiques de gestions des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui représente le compromis de l'employeur dans la *flexicurité* (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).



Pour y arriver, le concept d'*institutionnalisme organisationnel* est de mise. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné auparavant, l'organisation, au même titre qu'une institution, est un lieu où nous retrouvons des idées collectives acceptées et partagées dictant les comportements de ses membres (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ce qui représente l'aspect cognitif de l'institution où la culture de l'organisation vient légitimer les comportements que nous y retrouvons (Scott, 1998). Ensuite, ces mêmes comportements sont encadrés et régulés par des règles propres à l'organisation (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ici, la légitimité des comportements passe par l'aspect normatif de l'institution que Scott (1998) appelle la gouvernance morale. À cela, s'ajoute des règles formelles, provenant de l'État, afin d'encadrer les diverses règles et façon de faire différentes d'une organisation à une autre (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ce qui représente des lois et des règles pouvant sanctionner une organisation (Scott, 1998). En fait, l'État vient limiter la logique économique de l'entreprise et incite ces mêmes entreprises à innover afin de s'adapter aux changements et aux contraintes et d'évoluer (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Dans le cas de notre recherche, l'*institutionnalisme* nous permettra de voir l'influence des règles et des lois, des normes (gouvernance morale) et de la culture face au fait qu'une entreprise implante ou non des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).

Avant d'aller au cadre théorique, nous devons noter que bien qu'il aurait été très pertinent de faire le même exercice auprès des travailleurs et de leurs représentants ainsi qu'auprès de l'État, nous nous limitons à un des trois

principaux acteurs de la *flexicurité*. En fait, nous croyons que notre objectif de recherche ouvre la porte à de plus amples recherches sur la *flexicurité*. Plus particulièrement, des recherches menées auprès de l'État et des travailleurs et de leurs représentants permettraient d'augmenter encore plus notre niveau de connaissance de la *flexicurité* en sol québécois. Aussi, un échantillon plus gros, que celui que nous utiliserons dans cette recherche, pourrait permettre d'étendre davantage les résultats obtenus dans une recherche sur la *flexicurité*.

Regardons maintenant l'état de la précarité en emploi au Québec ainsi que ses origines et ses effets à l'intérieur des entreprises et des acteurs y étant présents.

## 1.2. LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI

### 1.2.1 QUELQUES DÉFINITIONS

Tout d'abord, nous croyons qu'il est important de bien comprendre ce concept. Afin d'y parvenir, voici quatre définitions que nous avons insérées dans un tableau, nous permettant de bien comprendre ce qu'est la précarité en emploi.

Précarité
1. La précarité en emploi est extensive, c'est-à-dire qu'elle représente une vulnérabilité face à l'insécurité en emploi. Ce qui correspond à des contrats de travail précaires tels que les contrats à durée déterminée dans lesquels les conditions de travail se détériorent et où les critères de sélection en embauche sont très élevés. Aussi la précarité est intensive, ce qui signifie qu'elle s'étend à divers domaines d'emplois où la flexibilité peut être quantitative ou qualitative et interne ou externe (de Nanteuil, 2002).
2. La précarité au travail correspond à des sentiments d'insatisfaction et de souffrance au travail dans des situations données. Elle n'est pas reliée à la question du statut en emploi (de Nanteuil, 2002).
3. La précarité en emploi est un résultat de la « dérégulation du marché du travail <sup>3</sup> ». Elle représente une instabilité dans les conditions de travail et ne correspond pas à un contrat de travail à temps plein ou à un contrat de travail à durée indéterminée. Plus précisément, elle renvoie à la notion de travail atypique qui, contrairement à un emploi à temps plein et à durée indéterminée, n'assure pas de stabilité au niveau des heures travaillées, du salaire, de la durée de l'emploi. De plus, la précarité approche

---

<sup>3</sup> Maruani, M. 2004 : "Activité, précarité, chômage : Toujours plus?". Revue de l'OFCE. 90, p.108



le travailleur du chômage (Maruani, 2009).
4. La précarité en emploi est reliée à la flexibilité en emploi. Ce qui fait qu'elle peut conduire un travailleur au chômage dû à sa situation instable en emploi (Lacono, 2002).

Dans le cadre de notre recherche, nous serions tentés de travailler avec la définition de la précarité en emploi de Maruani (Maruani, 2009). Cette définition inclut la notion d'instabilité en emploi et des formes de travail que cela représente telles que les emplois atypiques. De plus, on y retrouve la réalité des conditions de travail des salariés précaires (horaires de travail et rémunération) ainsi que de la possibilité de perte d'emploi conduisant à l'obtention des prestations d'assurance emploi. Cependant, le concept de flexibilité en entreprise est très important lorsque nous parlons de la précarité en emploi. Cela nous amène donc à la définition de Lacono (Lacono, 2002) qui voit la précarité en emploi comme le résultat de la flexibilité en emploi. Pour ce qui est de la définition de la précarité au travail, bien qu'elle soit fort intéressante, nous ne la retiendrons pas pour la suite de notre recherche. Voici donc la définition de la précarité avec laquelle nous travaillerons.

<b>Précarité en emploi</b>
La précarité en emploi est un résultat de la « dérégulation du marché du travail <sup>4</sup> » et de la stratégie de flexibilité organisationnelle des entreprises. Elle représente une instabilité dans les conditions de travail et ne correspond pas à un contrat de travail à temps plein ou à un contrat de travail à durée indéterminée. Plus précisément, elle renvoie à la notion de travail atypique qui, contrairement à un emploi à temps plein et à durée indéterminée, n'assure pas de stabilité au

---

<sup>4</sup> Maruani, M. 2004 : "Activité, précarité, chômage : Toujours plus?". Revue de l'OFCE. 90, p. 108

niveau des heures travaillées, du salaire et de la durée de l'emploi. De plus, la précarité rapproche le travailleur du chômage (Maruani, 2004; Lacono, 2002).

### 1.2.2 DES FORMES D'EMPLOIS PRÉCAIRES

Les emplois précaires peuvent prendre différentes formes. En nous inspirant de la recherche de Thèvenot et Valentin (Thèvenot et Valentin, 2003) nous vous présentons quelques exemples d'emplois précaires.

Le contrat à durée déterminée (CDD) qui représente un contrat où l'on connaît la date de début et la date de fin de l'emploi. Aussi, il y a le travail intérimaire qui signifie qu'une personne occupera le poste d'un autre travailleur durant l'absence de ce dernier. Il y a également le recours à la sous-traitance qui représente une activité dans laquelle une entreprise fait faire un travail temporaire par des travailleurs hors de l'entreprise. Le recours aux agences de placement de personnel de la part d'entreprises illustre bien cette réalité. Dans notre recherche nous identifierons donc comme emploi précaire : les temps partiels, les temporaires, les contractuels, les saisonniers et les occasionnels.

### 1.2.3 STATISTIQUES SUR LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI

Le gouvernement du Québec nous donne des chiffres intéressants sur l'état actuel de la précarité en emploi. Un tableau que nous retrouvons sur le site de l'Institut de la statistique du Québec nous permet d'en apprendre sur l'état de la précarité en emploi au Québec.

Selon diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, moyennes annuelles, Québec, 1997 et 2009<sup>1</sup>

	1997				2009			
	Total	Typique	Atypique	Taux atypique <sup>2</sup>	Total	Typique	Atypique	Taux atypique <sup>2</sup>
	k			%	k			%
<b>Les deux sexes</b>	3 172,8	1 986,0	1 186,8	37,4	3 844,2	2 414,5	1 429,7	37,2
Hommes	1 745,7	1 155,0	590,7	33,8	1 990,2	1 307,1	683,1	34,3
Femmes	1 427,1	831,0	596,1	41,8	1 854,0	1 107,4	746,6	40,3
<b>Groupe d'âge</b>								
15-24 ans	433,9	174,6	259,3	59,8	539,9	202,9	337,1	62,4
25-44 ans	1 740,6	1 188,1	552,5	31,7	1 708,6	1 202,9	505,7	29,6
45-54 ans	708,9	466,4	242,4	34,2	998,5	689,8	308,7	30,9
55 ans et plus	289,4	156,9	132,6	45,8	597,2	318,9	278,2	46,6
<b>Niveau d'études</b>								
Sans diplôme d'études secondaires	630,2	383,4	246,8	39,2	510,1	274,3	235,8	46,2
Diplôme d'études secondaires	538,8	365,0	173,8	32,3	599,3	386,1	213,3	35,6
Études postsecondaires	1 397,0	870,6	526,4	37,7	1 858,5	1 186,1	672,4	36,2
Diplôme universitaire	606,8	367,0	239,8	39,5	876,3	568,0	308,3	35,2
<b>Niveau de compétence</b>								
Gestionnaire	322,9	204,6	118,3	36,6	344,3	203,5	140,8	40,9
Professionnel	534,3	306,4	228,0	42,7	715,9	433,8	282,1	39,4
Technique	927,3	616,3	311,0	33,5	1 214,9	833,0	381,9	31,4
Intermédiaire	925,4	602,3	323,1	34,9	1 040,5	679,5	361,0	34,7
Élémentaire	462,8	256,3	206,4	44,6	528,6	264,7	263,9	49,9
<b>Durée de l'emploi</b>								
Moins de 12 mois	613,8	263,4	350,4	57,1	689,0	313,1	375,9	54,6
Entre 1 an et 3 ans	728,2	421,2	307,0	42,2	1 028,8	609,3	419,5	40,8
Entre 4 ans et 9 ans	738,1	498,2	239,9	32,5	893,8	612,7	281,1	31,5
Entre 10 ans et 19 ans	635,7	455,5	180,3	28,4	658,2	460,2	198,0	30,1
20 ans et plus	456,9	347,9	109,1	23,9	574,4	419,3	155,2	27,0
<b>Secteur d'appartenance</b>								
Public	665,4	474,5	190,9	28,7	801,2	575,0	226,2	28,2
Privé	2 507,4	1 511,6	995,9	39,7	3 043,0	1 839,5	1 203,5	39,6
<b>Secteurs des biens</b>	837,0	622,8	214,3	25,6	864,6	636,4	228,2	26,4
Primaire	105,7	35,2	70,5	66,7	87,4	31,9	55,5	63,5
Services publics	30,5	27,7	2,8	9,1	34,6	29,1	5,5	15,8
Construction	123,6	58,1	65,5	53,0	210,5	116,2	94,2	44,8
Fabrication	577,2	501,8	75,5	13,1	532,2	459,2	73,0	13,7
<b>Secteurs des services</b>	2 335,8	1 363,3	972,5	41,6	2 979,6	1 778,1	1 201,5	40,3
Commerce	494,8	285,9	209,0	42,2	626,3	389,0	237,2	37,9
Transport et entreposage	152,8	104,9	47,9	31,4	169,7	118,4	51,3	30,2
Fin., ass., immob. et location	193,0	128,4	64,6	33,5	224,1	152,9	71,3	31,8
Serv. prof., scientif. et technique	162,9	76,9	86,0	52,8	274,5	150,6	123,9	45,1
Serv. entr., bâtim. et autres serv.	88,4	41,7	46,7	52,8	141,7	66,2	75,5	53,3
Services d'enseignement	221,8	132,5	89,3	40,3	259,2	150,8	108,4	41,8
Soins santé et assist. sociale	330,8	179,6	151,2	45,7	481,9	288,6	193,3	40,1
Information, culture et loisirs	132,4	79,6	52,7	39,9	172,0	92,8	79,2	46,1
Héberg. et serv. de restauration	189,8	90,8	99,0	52,2	231,1	101,2	129,9	56,2
Autres services	165,7	85,9	79,8	48,1	175,5	86,3	89,1	50,8
Administrations publiques	203,4	157,0	46,4	22,8	223,7	181,2	42,5	19,0
	1997				2009			

1. Les emplois typiques sont ceux des employés permanents à temps plein alors que tous les autres emplois (temporaires, à temps partiel et autonomes) sont considérés atypiques.

2. Le taux de présence de l'emploi atypique correspond au nombre d'emplois atypiques divisé par l'ensemble des emplois.

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

Traitement : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques du travail et de la rémunération.

Ces statistiques nous ont permis de constater l'ampleur de la précarité en emploi au Québec. Sachant que près de deux travailleurs sur cinq sont en situation de précarité en emploi (Institut de la statistique du Québec, 2010), nous pouvons présumer que cette situation engendre des défis pour les entreprises embauchant ces travailleurs. Cependant, avant d'étudier ce point, nous allons dans la prochaine section de notre recherche nous pencher sur les causes faisant que la précarité en emploi est un phénomène toujours présent sur le marché du travail.

#### 1.2.4 LA FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE ET LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI

Parmi les facteurs susceptibles d'avoir favorisé la présence de la précarité en emploi, la flexibilité organisationnelle vient en premier. Afin d'expliquer cette quête de flexibilité en entreprise, des recherches nombreuses ont été proposées. De notre côté, afin de bien comprendre les origines de cette flexibilité en entreprise, il nous semble d'abord important de faire un petit retour historique.

Regardons la période appelée les *trente glorieuses* s'étalant entre les années 1945 et 1975. L'année 1945 est caractérisée aussi par le début d'une croissance économique et ce tant au niveau des pays industrialisés que de ceux en développement (Emmerij, 2000). Dans les moments forts de cette même période, la production manufacturière et les échanges commerciaux atteignirent des hausses de dix pour cent par année (Singh, 2000). Cela eut pour conséquence d'augmenter la consommation et donc la production dans certains pays développés et ce à un tel point que des pays comme l'Allemagne de l'Ouest et la France firent face à une pénurie de travailleurs afin d'assurer leur production (Singh, 2000). Cette forte propension à la consommation assurait

donc une large production se traduisant par de nombreux emplois et vice versa. En effet, il y avait du travail dans les pays occidentaux pour la majeure partie de la population active surtout composée d'hommes à l'époque et ce à un tel point que certains pays dont la France et le Royaume-Uni durent avoir recours à des travailleurs immigrants afin d'assurer le bon roulement de leur production (Singh, 2000).

Cette période de prospérité fut marquée par le modèle d'organisation du travail fordiste dans le cadre duquel les entreprises affichent de bons rendements et les travailleurs bénéficient d'une sécurité en emploi. En fait, le modèle d'organisation *Fordiste* caractérise la période des trente glorieuses :

« Le fordisme se caractérise par une production de masse de produits standardisés destinée à une consommation de masse par une classe ouvrière, dont les revenus réels en croissance régulière...<sup>5</sup> »

En fait, cette croissance phénoménale a pu prendre place grâce à un « régime économique particulier (Singh, 2000) :

« Ce régime s'est caractérisé par un consensus social sur certains dispositifs institutionnels de fixation des salaires et des prix, sur la répartition entre salaires et profits, ainsi que sur des politiques gouvernementales en matière de fiscalité, de crédit et de protection sociale qui garantissaient un niveau de vie minimum et qui soutenaient une demande globale. Ces arrangements assuraient à leur tour une croissance accélérée du capital investi par travailleur et de la productivité, tout en maintenant un taux de profit plus ou moins constant, ainsi qu'une relative égalité des croissances de la consommation et de la production, justifiant ainsi le taux initial d'accumulation du capital<sup>6</sup> »

---

<sup>5</sup> Lapointe, P-A. 2011 : "Travail et territoire, rencontre entre deux trajectoires de recherche". p. 149. dans Klein, J-L et G, Bellemare. 2011. *Innovation sociale et territoire, Convergences théoriques et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec

<sup>6</sup> Singh, A. 2000 : "Mutation de l'économie mondiale, qualifications et compétitivité internationale". p.196 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval



Le choc pétrolier qui s'étala sur une période de cinq années (1973-1979) et une diminution de la croissance économique de plusieurs pays développés marquèrent, entre autres, la fin des trente glorieuses (Singh, 2000). C'est à ce moment, qu'on réalisa que la croissance économique avait oublié en cours de route des problèmes reliés à la pauvreté, à l'emploi et à la redistribution des richesses (Emmerij, 2000) et où les licenciements, la rationalisation de la main-d'œuvre et le chômage étaient très présents (Tremblay, 2004).

Face à cette tendance qui marqua la fin des années 1970, les gouvernements des pays membres de l'OCDE du début des années 1980, adoptèrent des politiques économiques et sociales prônant davantage la logique de libre marché au détriment des actions sociales prises par les gouvernements présents durant les trente glorieuses (Singh, 2000).

Cela nous mène donc au début des années 1980 où les entreprises durent évoluer dans des environnements moins stables que ceux de la période des trente glorieuses. Selon plusieurs auteurs, c'est à ce moment qu'apparurent différents facteurs ayant conduit à une présence plus importante de la flexibilité organisationnelle.

Nous allons procéder en trois temps afin d'illustrer et de comprendre les facteurs qui ont créé cette instabilité dans les environnements des entreprises et conduit ces dernières à la recherche de flexibilité organisationnelle au cours des trente dernières années. Premièrement, des chercheurs voient la demande de plus en plus fluctuante des consommateurs comme un motif entraînant la flexibilité en entreprise afin de répondre à cette nouvelle demande pour des biens et services. Pour d'autres, la priorisation de la performance financière des entreprises et cela aux dépens de la performance économique représenta une



nouvelle réalité pour les entreprises et elle serait l'élément clé favorisant la flexibilité organisationnelle. Finalement, pour d'autres c'est la mondialisation, la création d'organismes internationaux et les accords économiques l'accompagnant et des politiques gouvernementales qui expliqueraient cette instabilité dans l'environnement des entreprises et la recherche de flexibilité.

Regardons, plus en détails chacune de ces causes afin de mieux comprendre cette recherche et cette montée de la présence de flexibilité organisationnelle dans les entreprises.

#### ***1.2.4.1 UNE DEMANDE DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉE DE LA PART DES CONSOMMATEURS***

Au début des années 1980 apparaît, entre autres, une demande de biens de consommation de plus en plus à court terme et diversifiée de la part des consommateurs. Cela entraîne un décalage entre les opérations et la production de l'entreprise par rapport à la demande des biens et services de ses clients. Il y a donc un risque de temps mort où les employés sont sur leur lieu de travail, mais où en même temps, ils ont peu à faire (Van Liemt, 2000). Pour l'entreprise, ces temps improductifs représentent des coûts opérationnels non rentables.

Face à de telles situations, la flexibilité organisationnelle en entreprise fit son apparition (de Nanteuil, 2002). Afin d'illustrer ce point, ce même auteur fait référence à ce que Boyer et Durant appellent « la production de masse flexible » (Boyer et Durant, 1998 dans de Nanteuil, 2002). Ce concept permet à l'entreprise d'offrir des services et des biens répondant aux besoins de ses

clients et ce tant au niveau du facteur temps que des exigences des clients en matière de qualité :

« ... la montée en puissance du juste à temps dans les activités industrielles se poursuit pour réduire les stocks et s'adapter aux différenciations de produits demandées par les acheteurs <sup>7</sup> ».

Ainsi, la flexibilité organisationnelle entraîne comme résultat des changements dans les modes de production de l'entreprise (Clerc, 2009). À titre d'exemple nous pouvons penser, entre autres, à des horaires de travail variables et instables (Maruani, 2004).

Avant d'aller plus loin, notons ici qu'il est important de distinguer les concepts de flexibilité externe, aussi appelée flexibilité numérique, et de flexibilité interne. La flexibilité interne, vise davantage un élargissement et une intensification des tâches des employés afin de les rendre plus polyvalents et ainsi de rendre aussi l'entreprise plus flexible (Van Liemt, 2002; de Nanteuil, 2002) face aux besoins changeants des consommateurs. Dans ce travail, premièrement, nous ciblons davantage les effets qu'entraîne la flexibilité externe, qui selon de Nanteuil et Van Liemt, encourage le recours à des emplois précaires et à la sous-traitance de la part de l'entreprise afin de rendre ses opérations plus flexibles. Ce type de flexibilité est aussi appelé la flexibilité numérique qui, comme nous l'avons déjà souligné, signifie qu'une entreprise se permet de licencier et de rappeler des travailleurs (Sondergard, 2008) selon les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, selon Clerc, cette flexibilité ne se limite pas exclusivement au secteur industriel :

---

<sup>7</sup> Clerc D., 2009. "Emploi : peut-on concilier sécurité et flexibilité?". *Alternatives économiques*, 68, p.28

« Les activités tertiaires, qui sont celles qui se développent le plus, connaissent de fortes fluctuations de la demande : les caissiers des grandes surfaces doivent être plus nombreux le vendredi soir et le samedi; les bureaux doivent être nettoyés quand leurs employés n'y travaillent pas; les trains roulent surtout les jours de départ de vacances, etc. D'où cette forte croissance des emplois et horaires atypiques <sup>8</sup> ».

L'exemple de la période des fêtes au Québec et de la saison touristique où les magasins et commerces embauchent plus de personnel pour une durée déterminée afin de répondre à la hausse de la demande des consommateurs vient ici illustrer et soutenir ce point de vue.

Aussi, bien que ce point sera expliqué plus loin, une dérèglementation législative au niveau des lois du travail a également favorisé l'essor de la flexibilité en entreprise (de Nanteuil, 2002).

Par ailleurs, dans les services, les nouvelles technologies ont favorisé une plus grande flexibilité en entreprise afin de satisfaire les besoins des consommateurs. Les guichets automatiques permettant aux usagers d'une banque d'effectuer des opérations vingt-quatre heures sur vingt-quatre ont remplacé une partie des employés des banques.

La flexibilité organisationnelle, qu'elle soit interne ou externe, permet à l'entreprise de mieux s'adapter à une demande fluctuante de la part des consommateurs et également, dans certains cas, de hausser la qualité de ses produits. Ainsi, cela permet à l'entreprise d'améliorer sa performance économique ce qui a comme résultat de la rendre plus compétitive et parfois même d'assurer sa survie. Nous pouvons constater que la flexibilité

---

<sup>8</sup> Clerc D., 2009. "Emploi : peut-on concilier sécurité et flexibilité?". *Alternatives économiques*, 68 : 28

organisationnelle permet à l'entreprise de s'adapter à la demande de plus en plus diversifiée et imprévisible des consommateurs. Par contre, pour les travailleurs cela vient changer la nature des emplois qui les placent souvent dans des situations d'emplois précaires. D'autres causes ont aussi favorisé la flexibilité organisationnelle en entreprise.

#### ***1.2.4.2 LA PRIORISATION DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE, LA FLEXIBILITÉ EN ENTREPRISE ET LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI***

C'est au tournant des années 1970 et 1980, sous l'influence des gouvernements américain et du Royaume-Uni, que la logique du marché libéral prend son plein envol (Allaire et Firsirotu, 2009) en réponse aux déboires des *trente glorieuses*. Plus précisément, toujours selon ces auteurs, l'arrivée de Reagan à la tête du gouvernement américain et celle de Thatcher au Royaume-Uni a favorisé une intervention plus souple de l'État entre autres au niveau des marchés financiers.

Cette tendance au libre marché financier fut également adoptée pour un nombre important de pays occidentaux (Allaire et Firsirotu, 2009). Ce qui fait que la latitude au niveau des marchés financiers a introduit, toujours selon ces auteurs, des nouvelles pratiques et tactiques au plan financier. Alors qu'avant, la performance économique de l'entreprise était au premier plan, ce fut au tour de la performance financière de l'entreprise d'être considérée comme la priorité de l'entreprise. Allaire et Firsirotu parlent du modèle pervers de l'entreprise comme successeur au modèle traditionnel.

Dans le modèle traditionnel, les entreprises cherchaient à créer de nouvelles stratégies d'affaires et de production afin d'atteindre une bonne performance économique qui à son tour faisait bénéficier l'entreprise et ses actionnaires

d'une bonne performance financière (Allaire et Firsirotu, 2009). En fait, toujours selon ces mêmes auteurs, l'entreprise n'avait pas peur d'investir dans ses diverses ressources afin d'obtenir une bonne performance économique et ce dans une perspective à long terme.

De son côté, le modèle pervers part du principe que la performance financière de l'entreprise est sa priorité première (Allaire et Firsirotu, 2009). Afin d'expliquer ce transfert du bien-être de la performance économique à long terme de l'entreprise et du bien-être de ses salariés à celui de la performance financière, Bernoux et Burlat (2008) parlent d'une modification de la gouvernance de l'entreprise. Selon ces derniers, il y a eu un passage de l'entreprise-institution où les dirigeants avaient les rênes du pouvoir à l'entreprise-marchandise où la performance financière est assurée par les actionnaires qui sont maintenant les penseurs de l'entreprise.

En ce qui concerne l'entreprise-institution, le modèle du fordisme représente bien cela. En effet, le fordisme trouvait son équilibre entre une production standardisée à grande échelle qui permettait à ses travailleurs de consommer ces mêmes biens produits (Lapointe, 2011). L'intervention de l'État, par ses politiques sociales, venait assurer cet équilibre mis en place par les travailleurs et leurs employeurs (Lapointe, 2011).

À l'opposé, dans l'entreprise-marchande, ce sont les actionnaires qui détiennent le pouvoir de l'entreprise au détriment de ses dirigeants. Ici, la vision de l'entreprise et d'entraîner des modifications au niveau de sa structure organisationnelle.

De plus, des stratégies financières et des pratiques telles que les achats d'entreprises à prix très élevés appelées « Leverage Buy Out » (Allaire et Firsirotu, 2009), sont très présentes dans les entreprises depuis environ 25 ans. Ces pratiques financières ont pour but de hausser la valeur des actions de l'entreprise à court terme et ce même au détriment de la performance économique à long terme de l'entreprise et de ses salariés. Il en résulte que l'employeur cherchera entre autres à diminuer ses coûts opérationnels. En fait, cette recherche de diminution de coûts, dans le cas des « Leverage Buy Out », est justifiée par le fait qu'il faut rembourser les dettes découlant de l'achat à prix élevé de l'entreprise.

Par ailleurs, afin de s'assurer de la bonne conduite de leurs objectifs financiers, les actionnaires ont établi un système de rémunération pour les dirigeants de l'entreprise, appelé « stock options » (Bernoux et Brulat, 2008). Ce système de rémunération fait qu'une partie de la paie des dirigeants est assurée par l'octroi d'actions de la compagnie, ce qui fait qu'il est dans l'intérêt de ces derniers de faire hausser la valeur de l'action. Ajoutons à cela également que dans bien des cas, les actionnaires canadiens ont le droit de faire élire le conseil d'administration (Allaire et Firsirotu, 2009). Ce qui s'appelle la théorie de la valeur actionnariale à l'intérieur de laquelle on y retrouve le principe que le droit de propriété octroie le droit de gestion (Bernoux et Brulat, 2008).

Ces nouvelles réalités ont entre autres comme effet de modifier la relation entre les employeurs et leurs salariés. Dans l'ancien modèle appelé « The Loyalty/Stakeholders Model » l'entreprise recrutait de jeunes diplômés à la sortie de leurs études, les initiait à la culture de l'entreprise et à ses valeurs, favorisait ses employés face aux possibilités de promotions dans l'entreprise et



assurait un emploi à vie à ses salariés leur assurant ainsi une sécurité d'emploi (Allaire et Firsirotu, 2009). Notons, selon ces mêmes auteurs, que le fait que l'entreprise avait comme mission d'assurer sa bonne performance économique faisait en sorte qu'elle assurait en même temps la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement pour ses salariés et un bon rendement financier pour ses actionnaires. Ainsi les besoins de tous les différents acteurs reliés à l'entreprise étaient pris en compte. Ce modèle d'entreprise plaçait davantage le travailleur dans une situation de sécurité d'emploi plutôt que dans une de précarité en emploi.

À l'opposé, le « Market Model » qui accompagne la priorisation de la performance financière de l'entreprise ne cherche pas à recruter en priorité les jeunes gradués sortant des écoles (Allaire et Firsirotu, 2009). De plus, toujours selon ces auteurs, nous retrouvons à l'intérieur de ce modèle d'entreprise beaucoup de roulement de personnel d'une entreprise à une autre, pas de sécurité d'emploi pour les salariés et le recours à des travailleurs externes quand vient le temps de combler des postes qui auraient pu permettre une promotion aux employés déjà présents dans l'entreprise.

En bref, la minimisation des coûts d'opération de l'entreprise est très présente et ce dans le but de hausser les actions de l'entreprise dans une perspective à court terme. De son côté, de Nanteuil (de Nanteuil, 2002) parle d'une imposition des contraintes spécifiques des entreprises à leurs employés dans le but de créer plus de valeur financière à l'entreprise.

La priorisation de la performance financière de l'entreprise se fait dans une logique à court terme. De plus, les moyens pris pour hausser la valeur des actions de l'entreprise et la faire bénéficier de plus de flexibilité au niveau de

ses coûts de main-d'œuvre se font, entre autres, au détriment de la sécurité d'emploi des salariés, ce qui les approche d'une situation de précarité en emploi.

#### ***1.2.4.3 MONDIALISATION, FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE ET PRÉCARITÉ EN EMPLOI***

Comme le souligne Van Liemt, la mondialisation de l'économie ne représente pas une nouveauté. Cependant, de nos jours plusieurs éléments l'accompagnant font qu'elle est synonyme d'une nouvelle réalité. Des éléments tels que la hausse de la présence d'entreprises internationales, des coûts de transport des marchandises plus bas et ce à la grandeur du globe et l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de télécommunication ont donné une nouvelle dimension au phénomène de la mondialisation (Van Liemt, 2000). À cela, nous pouvons ajouter la création d'organisations internationales telles que l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) qui a pour but de favoriser les échanges commerciaux entre les différents pays du globe en éliminant certaines barrières tarifaires. Ces nouvelles réalités font en sorte que de nos jours la compétition est omniprésente pour les entreprises et ce à l'échelle mondiale :

« La compétitivité est devenue un mot clé de l'économie globale. Presque tout le monde s'accorde aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas il y a soixante-dix ans...<sup>9</sup> ».

Cette compétitivité internationale a même placé des entreprises jusqu'avant monopolistiques en situation de compétition (Tremblay et Wils, 2005). En plus de cela, des accords économiques entraînant l'élimination de barrières tarifaires

---

<sup>9</sup> Emmerij, L. 2000 : "Le problème de l'emploi et l'économie internationale". p. 145 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval

entre pays apparurent. À titre d'exemple, l'accord de libre-échange qu'est l'ALENA permet une circulation plus facile des investissements à l'étranger, des importations et des exportations entre le Mexique, les États-Unis et le Canada qui permettent plus de flexibilité pour les entreprises. Des accords comme celui-ci auraient, entre autres, comme conséquences que des entreprises occidentales décident de délocaliser leur centre de production vers des pays où les coûts reliés à la main-d'œuvre peu qualifiée seraient moins dispendieux (Lee, 2000). Toujours selon Lee, la hausse des importations de produits provenant de pays à faibles coûts de main-d'œuvre non spécialisée ferait aussi diminuer la demande des entreprises occidentales pour des travailleurs peu qualifiés, car ces mêmes entreprises ont délocalisé une partie de leur production vers des pays dits à bas salaire. Cette réalité, reliée à la mondialisation, pourrait donc mettre en péril l'industrie manufacturière et de production dans certains pays développés (Lee, 2000). À ce sujet, au sein de l'économie mondiale le pourcentage de participation à la production mondiale de l'Europe de l'Ouest et des États-Unis a diminué contrairement à l'Asie qui elle a vu son pourcentage augmenté (Van Liemt, 2000).

Face à ces pertes d'emplois, tentons de voir quelles sont les possibilités dont disposent les travailleurs pour remédier à la situation. Tout d'abord, s'il est vrai que la mondialisation de l'économie et les accords de libre-échange l'accompagnant ont augmenté les possibilités d'action des entreprises, nous ne pouvons pas nécessairement dire la même chose en ce qui a trait au pouvoir d'action des travailleurs et de leurs syndicats :

« Le plus souvent, les travailleurs ont constaté qu'ils ne pouvaient guère empêcher la mobilité des capitaux ou la mondialisation de l'économie en général, ce qui ne leur laissait guère d'autres choix que de s'adapter aux pressions qui en résultent. Ils ont dû

alors collaborer avec les employeurs pour accroître la productivité et améliorer la flexibilité, l'adaptabilité et la qualité de la production...<sup>10</sup>».

De plus, le phénomène de la mondialisation de l'économie diminue le pouvoir des États. En effet, il serait plus difficile pour ces derniers de faire appliquer leurs politiques sociales et macroéconomiques (Lee, 2000). Cela peut faire en sorte que les entreprises sont libres de déplacer leurs investissements et ainsi de déplacer une partie de leur production à l'étranger (Tremblay, 2004). À titre d'exemple, revenons à l'accord de libre-échange de l'ALENA où les pays membres, le Canada, les États-Unis et le Mexique, doivent respecter leur législation du travail respective en matière de droit du travail (Moreau et Trudeau, 1998). Il n'y a donc pas une uniformisation à ce niveau. Ce qui risque, toujours selon Moreau et Trudeau de créer un avantage pour le Mexique afin d'obtenir la faveur des investisseurs canadiens et américains et une source de non-compétitivité pour certains travailleurs et les syndicats de ces deux pays. Cependant, bien qu'il y ait un risque de perte d'emplois pour un pays comme le Canada dans cet exemple, la sous-traitance de la production ne se fait pas exclusivement dans des dimensions internationales, elle peut aussi se faire à l'intérieur d'un même pays (Van Liemt, 2000).

Dans un tel contexte, plusieurs entreprises, afin de rester compétitives et d'assurer leur survie, ont modifié leur organisation du travail afin qu'elles deviennent plus flexibles.

---

<sup>10</sup> Van liant, G. 2000 : "La mondialisation de l'économie : options des travailleurs et stratégies des entreprises dans les pays à coûts salariaux élevés". p. 227 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval

Parmi les actions prises par les entreprises, le recours à la sous-traitance permet à ces dernières d'atteindre plus de flexibilité et ainsi d'éliminer les temps morts où il n'y a pas de production (Van Liemt, 2000). La sous-traitance peut aussi être multiple. C'est-à-dire, par exemple, qu'une entreprise fabriquant des automobiles fait faire une partie de sa production dans un autre pays qui lui, va utiliser des pièces essentielles à ses activités provenant d'un troisième pays. Nous nous retrouvons donc avec un système de production alimenté par divers paliers de sous-traitance. Ainsi, pour reprendre les mots de Van Liemt (2000), c'est une main-d'œuvre temporaire et occasionnelle qui vient rejoindre un groupe d'employés permanents afin d'assurer un équilibre entre la production de l'entreprise et la demande pour ces produits.

Par ailleurs, nous ne pourrions passer sous silence l'apport des technologies afin de favoriser la flexibilité organisationnelle. En effet, les nouvelles technologies ont modifié l'organisation des entreprises (Singh, 2000). Nous pouvons penser aux technologies de l'information et des communications qui ont permis à une maison-mère de rester en contact et d'assurer une certaine supervision de leurs centres de production délocalisés. Aussi, les nouvelles technologies permettent une uniformisation des centres de production. Ainsi, une entreprise pourra avoir différents centres de production équipés avec les mêmes machineries et ce peu importe leur endroit dans le monde (Barreteau et Crague, 2005). À ce titre, nous pouvons penser au Japon qui a investi dans des usines d'autres pays d'Asie afin de bénéficier des coûts de main-d'œuvre moins chers tout en assurant la standardisation de sa production (Poitier, 2000). Nous pouvons également penser aux diverses technologies remplaçant l'humain dans les diverses chaînes de production et assurant une uniformisation de la production et plus de flexibilité en ce qui a trait aux plages horaires de travail.



Toujours au niveau des nouvelles technologies, nous pouvons illustrer le cas de l'Inde où de nombreuses entreprises occidentales ont investi des sommes d'argent importantes dans l'équipement de haute pointe (Metzger, 2008). Ces investissements furent justifiés par le fait que l'Inde compte sur une main-d'œuvre hautement qualifiée et scolarisée au niveau technique et commandant des salaires moins élevés.

Cette tendance s'applique aussi au secteur des services où en effet, nous y retrouvons des logiciels informatiques permettant des techniques de standardisation du travail ayant comme conséquence de rendre le travail plus déqualifiant pour reprendre les mots de Metzger (Metzger, 2008). Cela permet aux dirigeants de ces centres d'appel de substituer plus facilement leurs travailleurs étant donné que le niveau de qualification pour effectuer le travail est diminué suite à l'introduction de ces technologies. Ainsi les salaires offerts aux travailleurs des centres d'appel indiens sont plus bas que ceux octroyés aux travailleurs des centres d'appel des pays occidentaux. Ce qui fait que ces centres d'appel indiens conservent un avantage permettant d'offrir des coûts opérationnels plus bas aux entreprises étrangères pratiquant la délocalisation.

Dans cette partie de notre travail, nous avons pu constater que la mondialisation de l'économie a haussé la compétitivité à laquelle devaient faire face les entreprises et modifier l'environnement dans lequel elles évoluent. Tout d'abord, des accords de libre-échange comme l'ALENA et des organismes internationaux, comme l'OMC, ont modifié les règles du jeu pour les entreprises. En effet, en plus d'exposer les entreprises à une plus grande compétitivité, cela a eu comme conséquence de modifier le cadre législatif imposé aux entreprises. L'exemple de l'ALENA, présenté précédemment,



illustre bien cette réalité où il y a eu un assouplissement des lois du travail imposées aux entreprises. Par ailleurs, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et des communications et la recherche soulignée de la performance financière, des éléments présentés précédemment, ont également contribué à transformer l'environnement des entreprises. En fait, le cadre institutionnel et les contraintes institutionnelles règlementant le fonctionnement des entreprises ont été amoindries.

Dans cette nouvelle réalité, la recherche de la flexibilité organisationnelle numérique devint un enjeu majeur et plus accessible pour les entreprises. Cela engendre une diminution du nombre total d'emplois à l'intérieur d'un pays occidental et du nombre d'emplois permanents à l'intérieur d'un pays occidental. Ainsi, il y a une diminution de l'offre de travail de la part d'employeurs, mais aussi augmentation de l'offre pour des emplois temporaires. Dans les deux cas, cela fait bénéficier l'entreprise de plus de flexibilité numérique et d'adaptation à son nouvel environnement, mais place davantage les travailleurs dans des situations potentielles de précarité en emploi.

#### ***1.2.4.4 L'OFFRE DE TRAVAIL ET LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI***

Ici, c'est une augmentation et une transformation de l'offre de travail qui seraient une des principales causes de la précarité en emploi. Tout d'abord, à la lecture d'un tableau provenant de l'Institut de la statistique du Québec, nous pouvons constater que le pourcentage de femmes actives sur le marché du travail, âgées de plus de quinze ans, a augmenté au cours de cette même période. Ce qui fait, toujours selon l'Institut de la statistique du Québec, qu'en 2009, le taux d'emploi des femmes est de 56,7 % par rapport à 40,2 % en 1979.

Par contre, n'oublions pas que de ce 56,7 %, 41,8 % des femmes occupaient un emploi précaire en 2009 (Institut de la statistique du Québec, 2010). À première vue, nous pourrions croire que cette hausse a pu créer un déséquilibre entre l'offre et la demande de travail et donc favoriser la précarité en emploi. Cependant, c'est plutôt le fait que pour un bon nombre de femmes, l'emploi précaire, peu importe sa forme représente une situation tout à fait adéquate pour elles et représente davantage un choix qu'une imposition du marché de l'emploi. En effet, certaines femmes voient dans l'emploi à temps partiel comme une solution leur permettant de concilier le travail et leurs obligations familiales (Creagh et Brewster, 1998).

En lien avec les emplois précaires chez les femmes, Tremblay fait un survol des politiques gouvernementales en emploi entre différents pays afin de voir leur participation au phénomène de la précarité en emploi. Nous y apprenons que dans des pays comme l'Allemagne, la France et les Pays-Bas, nous retrouvons, pour reprendre les mots de Tremblay, *des gouvernements providences conservateurs* qui viennent en aide monétairement au père de famille dont la femme reste à la maison. De plus, les gouvernements des Pays-Bas et de la France encourageraient, selon Tremblay et Villeneuve (Tremblay et Villeneuve, 1998 dans Tremblay, 2004), le travail à temps partiel des femmes en les soutenant au niveau financier et lors d'un retrait préventif pour maternité. D'un autre côté, des pays libéraux où l'on préconise davantage le libre marché, tels les États-Unis, encourageraient eux aussi le travail à temps partiel des femmes, mais sans leur octroyer de soutien financier sous aucune forme (Tremblay, 2004).

Par ailleurs, au niveau des politiques gouvernementales, Tremblay fait référence aux différents programmes de réinsertion en emploi et d'aide à l'employabilité mis en place par les gouvernements afin d'aider les travailleurs à se trouver un emploi. En fait, ces programmes auraient fait en sorte de favoriser les emplois à durée déterminée et à temps partiel (Tremblay, 2004). Tremblay (Tremblay, 2004) va même plus loin en affirmant que ces mêmes programmes ont participé à une redéfinition de l'emploi stable à temps plein dans nos sociétés.

De plus, selon cette même auteure, dans plusieurs cas, les personnes participant à ces programmes d'aide à l'emploi auraient des attentes moins élevées face à la qualité de leur emploi. Ainsi, la précarité en emploi serait plus acceptée. Dans ce même ordre d'idées, bien que ne participant pas à des programmes d'aide à l'emploi, Gingras et Mukamura ont étudié le cas de jeunes enseignants du Québec. On apprend dans leur étude que la précarité en emploi a augmentée depuis le début des années 1990 (Gingras et Mukamura, 2008). Ces mêmes auteurs nous apprennent qu'en 2004, 42,5 % des enseignants étaient dans une situation d'emploi précaire (ministère de l'Éducation, 2005 dans Gingras et Makamura, 2008). Pour les jeunes enseignants, qui représentent la majeure partie des enseignants précaires, être en situation d'emploi précaire est une étape normale comme l'illustre cette citation :

« ... la précarité concerne particulièrement les débutants, pour qui elle est devenue un passage quasi obligé pour entrer dans le métier, mais aussi une sorte d'état professionnel d'une durée indéterminée, voire très longue dans plusieurs cas <sup>11</sup> ».

---

<sup>11</sup> Makamura, 1998 dans Gingras, C et J. Mukamurera. 2008 : "S'insérer en enseignement au Québec lorsqu'on est professionnellement précaire : vers une compréhension du phénomène". Revue des sciences de l'éducation. 34 (1), p.1

Cette citation rejoint le point de vue de Tremblay (Tremblay, 2004) concernant l'acceptation plus présente de l'emploi précaire. Comme dernier point concernant cela, il peut arriver que certains travailleurs précaires acceptent leur situation de non - sécurité en emploi et des conditions de travail moins bonnes dans le but de se faire remarquer et d'obtenir un emploi plus stable (de Nanteuil, 2002).

Enfin, nous jugeons qu'il est important de parler de la présence des agences de placement de personnel quand vient le temps de parler de la précarité en emploi. Les entreprises peuvent souvent avoir recours à des travailleurs temporaires afin de rendre possible les exigences de flexibilité organisationnelle dans leurs opérations. Ainsi, en collaborant avec une agence de placement de personnel, ces travailleurs occasionnels n'ont pas comme employeur l'entreprise où ils vont travailler, mais plutôt l'agence de placement de personnel qui leur a trouvé l'emploi. Les contrats de travail entre l'agence de placement et le travailleur peuvent stipuler qu'aucune garantie d'emploi n'est promise de la part de l'agence ou de l'employeur où ira travailler le salarié de l'agence de placement. Ce qui fait que l'entreprise est dégagée des responsabilités accompagnant les contrats de travail des travailleurs temporaires. Ainsi, les risques du contrat de travail en lien avec la flexibilité organisationnelle, dans de telles situations, sont assumés par les travailleurs (Ward, Grimshaw, Rubery et Beynin, 2001). Certains auteurs vont même plus loin en disant que l'émergence des agences de placement de personnel favorise la précarité en emploi (Ward et al, 2000 dans Ward, Grimshaw, Rubery et Beynin, 2001).

Cette partie de notre recherche nous a fait comprendre les motivations entraînant la recherche et la présence de flexibilité organisationnelle au sein des entreprises. Nous avons également pu constater que l'application de la flexibilité organisationnelle, favorisée par différents facteurs tels que la mondialisation, les nouvelles technologies, les accords de libre-échange, les dérèglementations et l'établissement d'organismes internationaux, a permis aux entreprises de rencontrer les objectifs qu'ils s'étaient fixés à l'intérieur de leur nouvel environnement apparu au début des années 1980. Par ailleurs, cette application de la flexibilité organisationnelle a changé la relation entre employés et employeurs (Allaire et Firsirotu, 2009) et la structure organisationnelle des entreprises (clerc, 2009). Cela a eu, entre autres, comme effet de placer davantage les travailleurs des pays occidentaux dans des situations de précarité en emploi. Enfin, comme nous venons de le voir, la précarité en emploi peut être liée à un changement dans l'offre de travail.

Peu importe la raison favorisée pour expliquer son origine, l'apparition de la précarité en emploi a eu des effets sur les travailleurs, mais n'oublions pas qu'elle a aussi eu des effets sur les entreprises et plus particulièrement sur la gestion de leur personnel et leur performance. Comme nous l'avons déjà mentionné, en nous référant à Commons (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002), les organisations qui évoluent sont celles qui s'adaptent aux changements externes et internes les touchant.

Dans le cadre de notre recherche la modification des liens d'emploi, de la loyauté organisationnelle, de l'engagement et de la mobilisation, résultant de ces changements internes et externes, transforment la relation entre employeur et travailleurs. Ce qui fait que ce sont les règles, les normes et les



comportements cognitifs que nous retrouvons dans une entreprise qui changent. Ce qui représente des changements institutionnels.

### 1.2.5 LES EFFETS DE LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI

Cette section de notre recherche se divise en deux parties principales. La première partie est consacrée aux effets que peut engendrer la précarité en emploi chez les travailleurs. Nous pourrions voir que l'absence de sécurité en emploi, que certains préfèrent désigner comme l'insécurité en emploi, est la principale source entraînant les effets subis par les travailleurs en lien avec la précarité en emploi. C'est pourquoi, nous étudierons le concept de sécurité en emploi.

Dans la deuxième partie, nous verrons que cette insécurité en emploi, causée par la précarité en emploi et subie par les travailleurs peut faire en sorte qu'ils adoptent des comportements et attitudes créant des effets néfastes pour les entreprises. Plus précisément, nous présenterons les effets néfastes, causés par l'embauche d'employés précaires, que peut subir une entreprise qui est reliée à sa recherche et son application de flexibilité numérique, aussi appelé interne, dans le cadre de sa relation en emploi avec ses travailleurs.

#### *1.2.5.1 SÉCURITÉ EN EMPLOI, INSÉCURITÉ EN EMPLOI ET PRÉCARITÉ EN EMPLOI*

Regardons les concepts de sécurité et d'insécurité en emploi. Tout d'abord, il est important de souligner qu'il existe différents types de sécurité. Pour ce qui est de la sécurité, elle peut dans un premier temps être synonyme d'un état de confort et dans lequel une personne a le sentiment d'être responsable de ce qu'elle fait et donc de son avenir, ce qui lui procure un sentiment



d'accomplissement (Standling, 1999 dans Tremblay, 2004). Toujours inspiré par Standling, Tremblay nous présente la sécurité collective qui donne à une personne un sentiment d'appartenance et d'identification. Par contre, bien que ces types de sécurité soient intéressants, pour le bien de notre recherche, nous ciblons davantage la sécurité d'entreprise qui renvoie à un emploi stable à long terme pour un travailleur (Tremblay et Rolland, 1998 dans Tremblay, 2004). Nous constatons donc que le concept de sécurité en emploi est fortement associé à la sécurité de revenu. Pour souligner ce point, Tremblay illustre que les restrictions à l'accès de revenu en cas de période de non-emploi au Canada témoignent bien de cela. Il en résulte donc comme conséquence que c'est cette même sécurité d'emploi qui assure le revenu familial. Certains vont même jusqu'à dire que cela est un facteur de stabilité macroéconomique (Bellemare, Poulin et Simon, 1996 dans Tremblay 2004). Jetons maintenant un coup d'œil sur l'insécurité.

Dans un premier temps, nous pouvons la définir comme le danger d'une instabilité en emploi prolongée et à long terme conduisant un travailleur à une situation de non-emploi (Clerc, 2009). Elle peut aussi laisser chez le travailleur un sentiment constant d'insécurité de revenu (Tremblay, 2004). En fait, cette citation nous permet de bien faire le lien entre l'insécurité en emploi et la précarité en emploi :

« Il est certain toutefois qu'à des degrés divers, les personnes vivant dans des situations d'emplois précaires perçoivent une certaine insécurité d'emploi dans leur statut d'emploi<sup>12</sup> ».

---

<sup>12</sup> Tremblay, D-G. 2004 : "Les nouveaux habits de l'instabilité en emploi et de l'insécurité sur le marché du travail". p. 141 dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec

### **1.2.5.2 LES EFFETS DE LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI SUR LES TRAVAILLEURS**

Bien que notre recherche cible les effets de l'embauche d'employés précaires chez les employeurs, nous tenons quand même à présenter brièvement les effets que crée la précarité en emploi chez les travailleurs, car ils sont souvent en lien avec les problèmes que rencontrent les entreprises en embauchant du personnel précaire.

<b>Effets de la précarité en emploi sur la vie professionnelle du travailleur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité en emploi (Maruani, 2004)</li> <li>• Faibles chances de promotion et d'avancement au sein de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 2009)</li> <li>• Situation de remise en question au niveau de la carrière (Maruani, 2004)</li> <li>• Des conditions de travail pouvant être moins bonnes que celles du personnel permanent (de Nanteuil, 2002).</li> <li>• Faiblesse du collectif de travail (Ulysse, 2009)</li> <li>• Acceptation de conditions de travail moins bonnes dans le but d'obtenir un emploi plus stable (de Nanteuil, 2002)</li> <li>• Des horaires variables et instables (Maruani, 2004)</li> </ul>
<b>Effets de la précarité en emploi sur la vie privée du travailleur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité du revenu (Maruani, 2004)</li> <li>• Un cercle vicieux entraînant la pauvreté (Maruani, 2004)</li> <li>• Une plus grande différence entre les riches et les pauvres qui hausse les inégalités sociales de santé (Thirot, 2009)</li> <li>• Perte du sentiment d'utilité sociale et de valorisation de soi (Gaillard et Desmettes, 2007 dans Ulysse, 2009)</li> <li>• Apparition de maladies professionnelles (Vosko, 2006 dans Ulysse, 2009) Des souffrances d'ordre matériel (salaire, logement...) et relationnel (manque de</li> </ul>

confiance, pas de négociation) et temporel (sentiment d'urgence) (Thirot, 2009)
---

### ***1.2.5.3 LES EFFETS DE L'EMBAUCHE D'EMPLOYÉS PRÉCAIRES POUR LES ENTREPRISES***

S'il est vrai que la flexibilité organisationnelle a été favorable pour la performance économique et financière des entreprises à court terme depuis le début des années 1980, elle peut aussi engendrer des coûts pour ces mêmes entreprises. Comme nous venons de le voir, les employés précaires ressentent des effets négatifs professionnellement et personnellement reliés à leur situation en emploi. Ce qui fait que cela peut se transposer dans leur comportement et attitude au travail. Regardons ensemble ces comportements et attitudes de la part de certains employés précaires qui peuvent se transformer en coûts et en perte de productivité pour les entreprises.

Les effets de l'embauche d'employés précaires pour l'employeur
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de roulement élevé et coûts de recrutement</li> <li>• Manque de compétence en lien avec le travail et problème d'adaptation au milieu de travail</li> <li>• Coûts de formation</li> <li>• Intensification du travail pour les employés permanents</li> <li>• Manque d'engagement au travail et envers l'organisation</li> <li>• Problème de mobilisation</li> <li>• Problème de motivation au travail</li> <li>• Coûts administratifs plus élevés et problèmes de gestion</li> <li>• Diminution de la productivité</li> </ul> |
|---|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la qualité des biens et services offerts aux clients</li> </ul> |
|--|

Nous allons regrouper ces effets néfastes en quatre parties afin de les présenter. La première sera reliée au taux de roulement et au recrutement et la seconde au manque de compétence des employés précaires, à leur adaptation au travail et à la formation leur étant octroyée. La troisième partie comprendra les problèmes de motivation, de mobilisation et d'engagement et la quatrième partie traitera des problèmes de gestion des employés précaires. Nous pourrions constater que les effets présentés dans chacune de ces parties se traduisent souvent en coûts monétaires supplémentaires pour l'entreprise, en diminution de la productivité et de la qualité des biens et services offerts aux consommateurs.

#### ***1.2.5.4 COÛTS RELIÉS AU TAUX DE ROULEMENT ET AU RECRUTEMENT***

L'emploi précaire place le travailleur dans une situation où il n'a aucune garantie en ce qui a trait à la durée de son emploi et des heures travaillées. Ce qui se traduit par une instabilité du revenu. Ces formes d'instabilité pourront à leur tour avoir des répercussions sur la vie privée du travailleur et le rapprocher de la pauvreté. Cela fait, dans un premier temps, que beaucoup de salariés précaires chercheront à améliorer leur situation par le biais d'un emploi permanent à temps plein. Ainsi, ces salariés n'hésiteront pas à délaisser leur emploi précaire.

Il y donc comme conséquence l'augmentation du taux de roulement chez les compagnies ayant recours au contrat de travail précaire et faisant appel aux agences de placement afin d'octroyer ce même type de contrat (Creagh et Brewster, 1998; Allan, 2000; Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001). À ce titre, une étude menée auprès d'une compagnie suédoise de transport nous

apprend qu'après avoir favorisé l'octroi de contrats à durée déterminée à la majorité des nouveaux employés afin de favoriser son expansion et sa flexibilité organisationnelle, cette même entreprise a vu son taux de roulement de personnel atteindre 50 % (Bernoux et Brulat, 2008). Bien entendu, les entreprises doivent remplacer ces employés. Cela signifie que les entreprises doivent effectuer des activités de recrutement qui représentent des coûts monétaires administratifs (Brewster, 1995 dans Allan, 2000). Plus précisément, cela représente du temps de travail pour le département de gestion des ressources humaines qui aurait pu investir ce temps pour d'autres tâches. Nous pouvons également penser aux coûts reliés aux passages de tests pour les candidats, aux coûts d'affichage dans les journaux, revues et site internet. En plus, l'entreprise doit payer des frais lorsqu'elle passe par une agence de placement afin de faire ou de l'aider dans son recrutement. Ajoutons à cela, le temps que les professionnels du département des ressources humaines et les gestionnaires des différents départements doivent passer avec les conseillers en emploi des agences de placement dû au fait que ces derniers ne connaissent pas bien le milieu de travail où ils envoient leurs employés (Allan, 2000; Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001). Ce qui exige du temps ayant pu être utilisé pour d'autres tâches.

En plus des coûts que peut représenter le recrutement, il arrive que les entreprises aient de la difficulté à trouver du personnel précaire. Cela peut faire en sorte, vu un nombre insuffisant d'employés, qu'une entreprise ait de la difficulté à offrir un service de qualité à ses clients (Ainsworth et Purss, 2009). Par ailleurs, nous pouvons aussi supposer que ce même manque d'employés relié aux difficultés de recrutement d'employés précaires fait en sorte de créer une surcharge de travail pour les employés présents dans l'organisation. Cela



pourra fort probablement affecter leur motivation et leur performance au travail. En fait, c'est ce qui est arrivé dans un centre d'appel où le haut taux de roulement a fini par affecter le moral des employés et cela a créé une deuxième vague de départs dans l'entreprise où le climat de travail en fut affecté (Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001).

En bref, un haut taux de roulement peut représenter une perte de productivité pour l'entreprise et une diminution de la qualité des biens et services qu'elle offre. À cela, rajoutons les coûts monétaires reliés aux activités de recrutement.

#### *1.2.5.5 FORMATION, COMPÉTENCE ET ADAPTATION DES EMPLOYÉS PRÉCAIRES*

Une entreprise affectée par un haut taux de roulement et des difficultés de recrutement peut être tentée de raccourcir la période de temps accordée à la formation des nouveaux employés. Cela peut avoir comme conséquence que ces derniers manquent de compétences pour bien accomplir leur travail, ce qui peut se traduire par une diminution de la qualité des biens ou services offerts (Ainsworth et Purss, 2009).

Toujours, au niveau de la formation, Tremblay (Tremblay, 2004) souligne l'idée que la sécurité en emploi encouragerait l'entreprise à investir dans la formation et le développement des employés. Nous comprenons ici que pour l'entreprise, cela représente fort potentiellement un investissement à long terme, car les employés formés ont un statut de permanents. Nous pouvons donc supposer que certaines entreprises pourront être tentées de moins investir dans la formation des employés précaires étant donné qu'il y a de bonnes chances que ces derniers ne soient plus dans l'entreprise après un certain temps, ce qui représente une perte sur l'investissement en formation. Cela peut donc se



répercuter en une diminution de la qualité des biens et services offerts aux consommateurs et de la productivité de l'entreprise découlant d'un manque de compétence des salariés précaires.

Par ailleurs, il arrive souvent qu'il y ait un décalage, causé par un recrutement trop passif des conseillers en recrutement des agences de placement, entre les compétences nécessaires pour bien accomplir un travail et celles des salariés d'agence (Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001). Dans ce cas-là, les entreprises peuvent avoir à donner de la formation à ces employés afin qu'ils performant bien dans leur poste, ce qui représente des coûts.

La location d'équipement et de salles de formation, l'achat de guides pour les participants et les salaires versés lorsque la formation nécessite un intervenant externe représentent des coûts de formation potentiels pour l'entreprise. Par contre, d'autres entreprises ne donneront pas de formation et ce seront les employés permanents qui compenseront ce manque de compétence en supportant une intensification de leur travail (Allan, 2000), ce qui peut causer une perte de productivité.

Par ailleurs, malgré la mise en place un système de formation efficace, il reste qu'un nouvel employé aura toujours besoin d'une certaine période d'adaptation afin d'être productif et efficace dans son emploi (Auer et Gazier, 2008). Nous pouvons également affirmer la même chose pour un travailleur qui travaille dans une entreprise pour un certain temps et qui ne revient y travailler que quelques semaines ou mois plus tard. Il est donc difficile pour ce travailleur de rester à jour sur les techniques de travail et les façons de faire qui peuvent changer durant son absence. En fait, c'est un facteur de non-continuité en emploi qui peut faire qu'un travailleur précaire aura de la difficulté à s'adapter

et à performer dans un environnement de travail (Allan, 2000). Notons aussi qu'en plus de changer de département ou d'équipe de travail, il peut y avoir des changements à l'intérieur de ceux-ci qui rendront difficiles son adaptation et sa productivité. Avant de terminer cette section, nous voulons souligner que l'embauche d'employés précaires peut apporter aussi des changements dans la façon de gérer le personnel. Afin d'assumer ces nouvelles formes de gestion, il peut arriver que ce soit les gestionnaires qui doivent participer à des séances de formation afin d'assurer un bon rendement dans leur nouvel environnement de travail (Creagh et Brewster, 1998).

Tout comme pour le recrutement, les activités de formation peuvent représenter des coûts en temps et en argent pour l'entreprise. De plus, le manque de compétence de certains employés temporaires peut affecter la qualité des services et produits offerts par l'entreprise et parfois placer les employés permanents dans des situations de surcharge au travail, ce qui peut affecter leur productivité.

#### ***1.2.5.6 MOTIVATION, ENGAGEMENT ET MOBILISATION DES EMPLOYÉS PRÉCAIRES***

De nos jours les entreprises évoluent dans des environnements très compétitifs. C'est pourquoi elles doivent compter sur la motivation, la mobilisation et l'engagement de leurs employés.

En ce qui concerne la motivation, des éléments reliés à un emploi précaire peuvent venir affecter cette dernière. Premièrement, les employés précaires peuvent ressentir de l'iniquité due au fait que la forme de leur emploi est à l'avantage de l'entreprise et ne représente donc pas une situation gagnant-

gagnant. À ce titre, un employé précaire interviewé affirme qu'au début de son emploi, il travaillait très fort afin que ses superviseurs le remarquent et que cela l'approcherait d'un emploi stable (Caldéron, 2008). Cependant, il témoigne qu'après une certaine période de temps, il réalisa qu'il n'obtiendrait pas de boulot permanent, ainsi sa motivation a diminué et il se contenta de faire ce qu'on lui demandait (Caldéron, 2008). Ce travailleur mentionne qu'il se rendit compte que le système des emplois précaires était bénéfique pour l'entreprise, mais non pas pour des travailleurs précaires comme lui.

Par ailleurs, l'instabilité en emploi et de moins bonnes conditions de travail que les employés permanents peuvent créer un sentiment d'iniquité et affecter à la baisse la motivation des salariés précaires (Ainsworth et Purss, 2009; Creagh et Brewster, 1998). Ajoutons à cela qu'un plus faible engagement psychologique résultant de leur situation en emploi peut faire en sorte de diminuer la motivation au travail des employés précaires (Allan, 2000). En effet, encore une fois, ces derniers ont tendance à ne pas s'engager pleinement dans l'entreprise alors qu'ils savent qu'ils n'y sont que temporairement et qu'ils n'ont pratiquement pas de contrôle sur leur avenir dans l'entreprise. Ce qui les éloigne d'une situation gagnant-gagnant où tout comme l'entreprise, ils auraient quelque chose à gagner dans cette situation de précarité en emploi.

Par ailleurs, la mobilisation des employés peut aussi contribuer à la performance d'une entreprise. En fait, la mobilisation est comme une façon de bien gérer les motivations individuelles et de les rendre collectives :

« ... la mobilisation ne signifie pas le fait de donner des ordres, mais plutôt le fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif<sup>13</sup> ».

Nous pouvons constater que la mobilisation est un projet dans lequel travaillent conjointement tous les employés d'une entreprise et où ils partagent une croyance commune et ce dans le but de hausser la productivité de l'entreprise (Tremblay et Wills, 2005). Ici, les entreprises font face à des défis au niveau de la mobilisation, car pour certains travailleurs permanents les précaires ne feront jamais partie de leur équipe de travail et cela crée un sentiment d'exclusion chez ces derniers (Caldéron, 2008; Makumera et Gingras, 2008) qui peut résulter en une diminution de la mobilisation des employés (Allan, 2000). Aussi, des sentiments d'injustice tels que des tâches de travail différentes entre employés permanents et précaires (Caldéron, 2008) et des différences au niveau de la rémunération (Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001) ne favorisent pas l'esprit de groupe et ainsi rendre plus difficile la mobilisation des employés. De plus, les employés permanents peuvent voir les précaires comme une menace pour leur poste et ils pourront ainsi être tentés de ne pas donner toute l'information et la collaboration nécessaires à leurs collègues précaires afin que ceux-ci performant (Allan, 2000). Notons aussi que cela rejoint le fait que les employés saisonniers et les employés d'agence ont moins tendance à s'engager auprès de leur employeur (Ainsworth et Purss, 2009).

Nous pouvons voir que l'embauche d'employés précaires affecte la mobilisation en entreprise et par conséquent le potentiel productif de l'organisation.

---

<sup>13</sup> Tremblay, M et T. Wills, 2005. "La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous". *Revue Gestion*, 30 (2), p.37

### ***1.2.5.7 Coûts administratifs et de gestion***

Tout d'abord, les employés précaires auraient tendance à s'absenter davantage du travail pour cause de maladie (Bernoux et Brulat, 2008). Ce qui entraîne du travail administratif supplémentaire pour le département des ressources humaines qui devra travailler de pair avec la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail. Nous pouvons attribuer ce phénomène au fait que la flexibilité organisationnelle place les salariés précaires dans des situations de travail à hautes cadences et sur de courtes périodes et qui a comme conséquence de créer une pression physique et psychologique très présente chez ces derniers (Creagh et Brewster, 1998). De plus, l'embauche d'employés précaires peut ajouter des coûts administratifs plus élevés reliés à la gestion de la paie et, comme mentionné précédemment, au recrutement (Allan, 2000).

Il peut aussi arriver que la flexibilité organisationnelle numérique (externe) soit accompagnée d'une flexibilité organisationnelle interne ce qui fait que les modes d'organisation du travail changent. Ainsi, au niveau de la gestion, les superviseurs doivent effectuer des contrôles plus serrés auprès des travailleurs (Creagh et Brewster, 1998) et revoir leurs façons de gérer, ce qui demande une certaine période d'adaptation. Également l'embauche de travailleurs précaires rend plus difficile la communication et la confidentialité dans l'entreprise (Allan, 2000). En effet, l'arrivée et le départ d'employés peuvent se traduire en un manque de continuité au niveau de la communication. Pensons par exemple, à un employé précaire, arrivant dans l'entreprise après une réunion importante, qui n'est pas au courant des nouvelles politiques reliées au service à la clientèle.

De plus, ce va-et-vient d'employés peut rendre plus à risque les fuites de renseignements privés, tels des brevets ou des informations confidentielles de



l'entreprise. Par exemple, un employé précaire du domaine des jeux vidéo pourrait très bien posséder des informations importantes pouvant être utiles à un compétiteur chez qui il ira travailler et ce malgré des clauses de confidentialité.

Par ailleurs, l'embauche de travailleurs précaires provenant d'agences de placement peut donner des maux de tête aux gestionnaires. Il arrive qu'il y ait un décalage entre le travail prescrit à l'agence et le travail réel en entreprise que doit effectuer un salarié précaire provenant de l'agence. Cela donne des situations où un employé d'agence peut refuser d'effectuer des tâches que le conseiller en placement de l'agence ne lui avait pas mentionnées comme faisant partie de son travail (Allan, 2000). En plus de ne pas effectuer ces tâches et d'ainsi nuire à la productivité de l'organisation, un employé d'agence peut aussi remettre en doute le pouvoir discrétionnaire du superviseur en entreprise. Cela peut donner une situation où l'employé d'agence dira au superviseur qu'il se rapporte à son conseiller en placement et non à lui et où il fera ce que lui dit le conseiller en placement et non le superviseur en entreprise (Allan, 2000). Ces éléments font en sorte de rendre plus difficile la gestion des employés dans une entreprise et rend plus difficile la bonne performance de l'entreprise. Ces problèmes accaparent une partie importante du temps du département des ressources humaines et en font un département réactif où peu d'initiatives, ayant pu aider à la performance de l'entreprise, sont prises (Allan, 2000).

Enfin, pour certains auteurs, l'embauche d'employés précaires d'agences représente des coûts monétaires équivalents à l'embauche d'employés permanents (Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001).

Nous pouvons voir que l'embauche d'employés précaires pour les entreprises leur permet de favoriser la flexibilité numérique en entreprise, mais cependant,



il y a des coûts reliés à cette pratique. D'un autre côté, nous pouvons constater que les intérêts des entreprises en matière de flexibilité et ceux des travailleurs en matière de sécurité en emploi ne sont pas compatibles. Face à cette dualité d'intérêts et dans ce contexte, une solution proposée fut le concept de *flexicurité*, présenté précédemment, qui a pour but de concilier les besoins de flexibilité des travailleurs et ceux de sécurité des travailleurs (Wilthagen, 1998; Wilthagen et Tros, 2004).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la *flexicurité* se veut une attente tripartite entre les employeurs, les travailleurs et leurs représentants syndicaux et l'État (Keller et Seifert, 2004 dans Duclos, 2010). Les travailleurs et leurs représentants syndicaux acceptent de faire preuve de plus de flexibilité, alors que les employeurs s'engagent à mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité d'emploi des travailleurs. De son côté, l'État par ses politiques d'assurances emploi et de création et de maintien en emploi, vient réguler la mise en œuvre de la *flexicurité*. Cependant, comme ce fut bien illustré dans les exemples de *flexicurité* que nous avons présentés (Cromarias, 2009; Eriksson et Ly, 2009, Wilthagen, 1998), la mise en œuvre de la *flexicurité* nécessite des changements au niveau des normes, des règles et des valeurs présentes dans l'entreprise et auprès des acteurs présents et gravitant autour de cette dernière. Pour ce faire, nous nous positionnerons sous le concept d'*institutionnalisme organisationnel*, présenté dans notre cadre conceptuel, afin de comprendre les raisons favorisant ou non la présence de pratiques de gestion des ressources humaines contribuant à augmenter la sécurité d'emploi des travailleurs représentant le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs. Nous allons donc dans la partie suivante de notre étude présenter le cadre

méthodologique que nous allons utiliser afin de répondre à notre question de recherche.

## CHAPITRE II

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette partie de notre recherche a pour but de présenter la façon dont nous allons tenter de répondre à notre question de recherche : **la *flexicurité* peut-elle remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés?**

Pour ce faire, nous effectuerons une recherche exploratoire et qualitative. En effet, ce type de recherche est adéquat quand vient le temps de travailler sur un concept plus ou moins connu (Thiétart et coll., 2003). Ce qui est approprié étant donné que le concept de *flexicurité* n'est pas énormément documenté et étudié en sol québécois. La stratégie générale utilisée sera une enquête. À l'intérieur de celle-ci, nous utiliserons l'entrevue structurée comme méthode de collecte de données.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, notre recherche se limitera au niveau des employeurs seulement qui représentent un des trois acteurs clés de la *flexicurité*. Ainsi, nous effectuerons des entrevues auprès d'un groupe cible d'entreprises de différents secteurs et de professionnels en ressources humaines et en gestion de personnels travaillant à l'intérieur de celles-ci. Les entrevues comprendront des questions sur trois sujets précis.

Elles nous permettront d'abord de connaître la présence ou non de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. Notons que les réponses qui seront fournies par les professionnels interviewés, sont une représentation, selon ces derniers, des coûts reliés à l'embauche d'employés précaires et non des coûts calculés de façon objective. Ensuite, elles nous permettront d'identifier, comme mentionné en introduction, le degré de présence ou d'absence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs dans ces mêmes entreprises. Ces mêmes pratiques de gestion des ressources humaines représentent le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). En fait, la *flexicurité* a pour but d'augmenter la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui fait qu'un travailleur pourra travailler, à titre d'exemple 6 mois chez un employeur et 6 mois chez un autre et ce pendant plusieurs années. Ainsi, il bénéficie d'emplois à temps plein pendant 12 mois, ce qui le rapproche d'un emploi à long terme aussi appelé CDI (Auer et Gazier, 2008). C'est la combinaison de ces deux emplois, bien que n'étant pas des contrats CDI dû à leur durée de 6 mois chacun, qui fait que le travailleur est dans une situation semblable à celle d'un CDI, c'est-à-dire un emploi à temps plein et à long terme.

Ensuite, c'est en nous positionnant sous l'angle de l'*institutionnalisme organisationnel* que nous chercherons à comprendre quels sont les éléments favorisant ou non la présence de ces mêmes pratiques de gestion de ressources humaines, mentionnées dans le paragraphe précédent, au sein des entreprises composant notre échantillon.

Pour y arriver, nous ciblerons l'aspect cognitif de l'organisation dans lequel la culture et les idées présentes dans l'organisation viennent légitimer les

comportements que nous y retrouvons (Scott, 1998). Ensuite, nous ferons de même avec l'aspect normatif de l'institution que Scott (1998) appelle la gouvernance morale où les règles propres à l'organisation dictent les comportements que nous y retrouvons (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Finalement, nous nous pencherons sur les règles formelles, provenant de l'État, qui encadrent les diverses règles et façons de faire différentes d'une organisation à une autre (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ce qui représente des lois et des règles pouvant sanctionner une organisation (Scott, 1998).

Cela nous permettra de répondre à notre question de recherche, de faire un constat et d'approfondir nos connaissances sur l'état de la *flexicurité* dans les entreprises composant notre échantillon de recherche.

## 2.1. POPULATION CIBLE ET TYPE D'ÉCHANTILLONNAGE

La population cible de notre recherche est composée de professionnels en ressources humaines et en gestion de personnels travaillant dans onze entreprises de la région de Montréal. De ces onze entreprises, huit évoluent dans le domaine des services et trois dans la production. Nous justifions ces choix d'entreprises à partir des statistiques sur la composition de la main-d'œuvre précaire du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2010). Selon cet institut, c'est dans le secteur des services que nous retrouvons le plus haut pourcentage de travailleurs occupant un emploi précaire. En fait, 40,3 % des travailleurs du secteur du service occupent un emploi précaire (Institut de la statistique du Québec, 2010). Pour ce qui est du secteur de la production, il suit avec un pourcentage de 26,4 % d'emplois précaires (Institut de la statistique du Québec, 2010). De plus, ce même institut nous apprend que nous retrouvons un

pourcentage de 39,6 % de travailleurs occupant un emploi précaire dans le secteur privé comparativement à 28,8 % dans le secteur public. Ces informations et celles mentionnées précédemment justifient notre choix d'effectuer nos entrevues dans des entreprises privées du secteur des services et de la production.

Nous répartirons ces onze entreprises en trois sous-groupes de quatre entreprises et un de trois. Deux de ces trois sous-groupes proviendront de deux domaines différents, mais évoluant dans le secteur des services. Le troisième proviendra du secteur de la production. Ici, ces trois entreprises proviendront du même domaine. Le fait de regrouper ces entreprises en trois sous-groupes nous permettra de voir s'il existe des éléments favorisant la coordination de la mise en œuvre de la *flexicurité* entre ces mêmes entreprises. De plus, à un niveau individuel, nous verrons s'il y a des éléments favorisant la présence de pratiques de gestion des ressources humaines assurant la sécurité en emploi des travailleurs. Des éléments qui représentent le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).

Nous devons souligner que notre but était d'avoir un groupe de quatre entreprises également pour l'échantillon de la production. Cependant, le nombre plus limité d'entreprises dans ce domaine et le fait que seulement trois aient répondu à notre demande afin de les rencontrer, expliquent le plus petit nombre d'entreprises dans ce sous-groupe. Aussi, nous aurions aimé avoir plus d'entreprises dans notre échantillon, mais seulement onze ont répondu à notre invitation sur une possibilité d'environ cinquante.

Notre échantillonnage est produit par choix raisonné : il nous permettra de bénéficier d'un groupe de personnes pouvant nous apporter des réponses en lien



avec l'objectif de notre recherche (Thiétart et coll., 2003). Bien entendu, nous sommes conscients qu'avec onze entreprises, nous ne pourrions pas étendre nos résultats de recherche à l'ensemble des entreprises œuvrant dans les secteurs et domaines d'activités présents dans notre échantillon. Cependant, cela nous permettra d'apporter une certaine contribution sur l'état de la *flexicurité* dans ces entreprises et donc dans ces mêmes domaines et secteurs d'activités. Plus précisément, cette contribution se fera au niveau de l'état de la *flexicurité* du point de vue des employeurs, qui représentent un des trois acteurs clés de la *flexicurité*. Regardons maintenant un tableau présentant notre échantillon d'entreprises.

<b>Entreprises du commerce au détail (secteur des services)</b>					
<b>Domaine</b>	<b>Personne rencontrée</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre d'employés précaires</b>	<b>Entreprise cotée en bourse</b>	<b>Présence syndicale</b>
Sport	Directeur du magasin	95	57	non	non
Vêtement	Directrice des ressources humaines	350	225	non	non
Fourniture de bureau	Directeur des affaires	40	15	oui	non
Produits artistiques	Directrice des ressources humaines	44	25	non	non
<b>Entreprises du domaine de l'hôtellerie (secteur des services)</b>					
<b>Entreprise</b>	<b>Personne rencontrée</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre d'employés précaires</b>	<b>Entreprise cotée à la bourse</b>	<b>Présence syndicale</b>
Hôtel 1	Directrice adjointe des ressources humaines	350	126	oui	oui
Hôtel 2	Directrice du contrôle interne	120	40	non	oui
Hôtel 3	Directeur de l'hôtel	71	34	oui	oui

Hôtel 4	Directeur des opérations	47	13	non	oui
<b>Entreprises du domaine de l'aéronautique (secteur de production)</b>					
Entreprise	Personne rencontrée	Nombre d'employés	Nombre d'employés précaires	Entreprise cotée à la bourse	Présence syndicale
Entreprise 1	Généraliste en ressources humaines	4000	1000	oui	oui
Entreprise 2	Directrice des ressources humaines	275	26	non	oui
Entreprise 3	Directrice des ressources humaines	150	6	non	non

Nous croyons que certains éléments doivent être précisés avant de continuer. Tout d'abord, dans le cas de notre recherche nous entendons par emploi précaire, un emploi n'assurant pas de stabilité au niveau des heures travaillées, du salaire et de la durée de l'emploi (Maruani, 2004; Lacono, 2002). En sommes, tout emploi qui n'en est pas un permanent et à temps plein (Maruani, 2009). Il est important de garder en tête que nous parlons de précarité en emploi et non de précarité au travail, deux concepts présentés dans le cadre conceptuel. Dans le cas de notre recherche, tout d'abord, soulignons que dans le cas de la seconde entreprise (entreprise 2), pour le domaine de l'aéronautique, mis à part les 26 employés officiellement précaires, tous les employés ont des contrats à temps plein et régulier de 40 heures par semaine. Cependant, les fluctuations de la demande provenant des clients font en sorte qu'annuellement, 4 à 15 % des employés permanents risquent d'être mis à pied. Ces employés de la production étant tous syndiqués, cela se traduit par une insécurité en emploi conduisant à la précarité en emploi pour les employés de la production ayant accumulé le moins d'ancienneté.

Nous retrouvons aussi cette même réalité dans la troisième entreprise (entreprise 3) de l'aéronautique où officiellement il y a six employés précaires. Cependant, malgré que les autres employés aient un statut permanent, il arrive, dû aux fluctuations de la demande, que des mises à pied et des rappels d'employés doivent être effectués à tous les dix mois. Par contre, les rappels, lors des mises à pied, ne sont pas faits en fonction de l'ancienneté accumulée, mais plutôt en fonction de la performance des employés et des besoins de l'entreprise.

## 2.2 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons utilisé l'entrevue semi-structurée comme méthode de collecte de données. Chaque entrevue fut d'une durée d'environ une heure et elles se sont effectuées entre les mois de novembre 2010 et mars 2011.

Ces entrevues portaient sur quatre thèmes précis et comportaient un total de 23 questions. Ces questions étaient des questions ouvertes amenant les professionnels interviewés à développer leurs réponses. Une copie de ce guide d'entrevue se trouve en annexe de cette recherche (annexe A). Les thèmes et sujets présents trouvent leurs origines dans les textes scientifiques portant sur les coûts reliés à la précarité en emploi et aux exemples d'applications de *flexicurité* (Eriksson et Ly, 2009; Cromarias, 2009; Wilthagen, 1998) présentés dans notre cadre conceptuel.

Tout d'abord, nous commençons nos entrevues en présentant le concept de *flexicurité* et notre projet de recherche. Cela était une bonne occasion de savoir si les professionnels interviewés étaient familier avec ce même concept.

Ensuite, une série de questions portait sur le profil de la personne interviewée, de l'entreprise et de la composition de sa main-d'œuvre. En bref, nous cherchions des informations sur la présence syndicale, le nombre d'employés et le pourcentage de ceux-ci occupant un emploi précaire.

Par la suite, une partie de notre guide d'entrevue était sur les coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. En fait, il y avait quatre sous-sections dans cette partie. La première portait sur les coûts reliés au recrutement (Ainsworth et Purss, 2009; Brewster, 1995 dans Allan, 2000), alors qu'une seconde était sur les coûts reliés à la formation et d'adaptation au travail (Ainsworth et Purss, 2009; Auer et Gazier, 2008; Allan, 2000). Ensuite, une troisième sous-section cherchait à voir la présence ou l'absence de coûts reliés à la motivation, la mobilisation et l'engagement des employés précaires (Ainsworth et Purss, 2009; Caldéron, 2008; Makumera et Gingras, 2008; Ward, Grimshaw, Rubery et Beynon, 2001 Allan, 2000; Creagh et Brewster, 1998). Finalement, une dernière portait sur les coûts administratifs et de gestions supplémentaires en lien avec l'embauche d'employés précaires (Bernoux et Brulat, 2008; Allan, 2000; Creagh et Brewster, 1998).

La dernière section de notre guide portait sur le degré de présence de pratiques de gestion des ressources humaines augmentant la sécurité en emploi des travailleurs, qui comme nous l'avons déjà mentionné représentent le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Nous avons posé sept questions sur ce sujet. Deux des questions portaient sur l'aspect pluridisciplinaire des formations (Cromarias, 2009; Wilthagen, 1998) et sur les mutations de postes en entreprise afin d'éviter la mise à pied d'un employé (Erikson et Li, 2009; Cromarias, 2009). Plus



précisément, nous voulions d'abord savoir si avant de mettre fin à l'emploi d'un salarié précaire, les gestionnaires tentent de muter certains de ces mêmes employés dans d'autres postes à l'intérieur de la succursale ou de l'entreprise. Bien que cette question s'attarde davantage sur la flexibilité interne qu'externe, nous croyons qu'elle permet de faire ressortir l'aspect gagnant - gagnant de la *flexicurité* (Wilthagen, 1998). Aussi, ces mutations accompagnées de formations peuvent permettre à un employé d'élargir des connaissances et expériences de travail, ce qui pourra l'aider dans de futures recherches d'emploi. Ensuite, nous voulions aussi savoir si les entreprises donnaient des formations afin de favoriser ces mutations de postes (Cromarias, 2009; Wilthagen, 1998) et si elles jouaient avec la plage horaire afin de répartir les heures de travail et ainsi d'éviter des mises à pied (Eriksson et Ly, 2009). Nous voulions ensuite savoir si des partenariats favorisant les mutations de postes inter-entreprises existaient au sein des entreprises de notre échantillon (Cromarias, 2009). Ensuite, une question cherchait à savoir si les professionnels interviewés favorisaient la réembauche d'employés précaires (contractuels, saisonniers...) et une autre à savoir si, malgré les fluctuations de la demande, les employeurs assuraient un nombre d'heures de travail à leurs employés précaires (Eriksson et Ly, 2009).

Par la suite, nous avons demandé aux professionnels interviewés qu'est-ce qui selon eux justifie la présence ou non de ces pratiques de gestions des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs que nous retrouvons dans les exemples de *flexicurité* appliquée présentés précédemment (Eriksson et li, 2009; Cromarias, 2009; Wilthagen, 1998). Plus précisément est-ce-que la présence ou non d'un syndicat, la philosophie de l'entreprise et de ses gestionnaires, les règles et façons de faire de l'industrie dans lesquelles évoluent ces entreprises, la proximité géographique, la présence d'actionnaires,

l'aide de l'État, les chambres de commerce et les regroupements d'employeurs favorisent ou défavorisent la présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi de leurs travailleurs.

Les quatre premières sections nous permettront de constater, dans les entreprises de notre échantillon, le niveau de présence de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. Alors que la section suivante nous permettra de constater le degré de présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs considérées comme le compromis de la *flexicurité* pour les employeur (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).

Par la suite dans le chapitre sur l'interprétation des résultats, nous serons plus en mesure de faire un état des lieux, en se positionnant sous l'angle de l'*institutionnalisme organisationnel*, sur les facteurs favorisant ou non la présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Les aspects cognitifs et normatifs ainsi que les règles reliés au concept d'*institutionnalisme organisationnel* seront ciblés afin de comprendre cette présence ou absence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les travailleurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).



## CHAPITRE III

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats et les informations obtenus lors de nos entrevues structurées. Pour y arriver nous procéderons en deux temps. Tout d'abord, un tableau nous permettra de voir la présence ou l'absence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs à l'intérieur des entreprises que nous avons visitées. Rappelons que ces pratiques de gestion des ressources humaines représentent le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Ensuite, un second tableau fera état des coûts reliés à l'embauche d'employés précaires chez ces mêmes entreprises. Encore une fois, rappelons que ces coûts reliés à l'embauche d'employés précaires sont une représentation des professionnels interviewés et non des coûts calculés de façon objective.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la *flexicurité* permet de concilier les besoins de sécurité en emploi des travailleurs et ceux de flexibilité des employeurs (Auer et Gazier, 2008; Vielle, 2007; L'Horty, 2007 et Wilthegen et Tros, 2004). De leur côté les travailleurs s'engagent à être plus flexibles au niveau de leurs tâches à accomplir et de leurs lieux de travail, alors que les employeurs s'engagent à mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs

(Wilthagen, 1998). Cela représente le compromis de la *flexicurité* pour ces derniers (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Ce qui fait que théoriquement, les travailleurs se retrouvent dans des situations de sécurité en emploi plus stable (Wilthagen, 1998) qui les éloignent de la précarité en emploi. Ainsi, cela devrait diminuer les coûts reliés à l'embauche d'employés précaires pour un employeur. Pour bien illustrer ce point, il est important de bien comprendre, comme nous l'avons déjà mentionné, que la sécurité en emploi implique par exemple, qu'un travailleur puisse travailler à temps plein pendant douze mois chez 3 employeurs différents (Wilthagen, 1998). Alors que la sécurité d'emploi implique qu'un travailleur travaille à temps plein pendant douze mois chez un même employeur (Wilthagen, 1998).

Ainsi et cela sans vouloir minimiser l'importance de l'État dans la mise en œuvre de la *flexicurité*, nous supposerons que plus il y a de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs dans une entreprise, moins nous y trouvons de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. Cela nous permettra, dans le prochain chapitre, de répondre à notre question de recherche cherchant à savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés?

### 3.1 RÉSULTATS DOMAINE DE L'HÉBERGEMENT (HÔTELERIE)

Éléments de <i>flexicurité</i>						
Entreprises	Formation (Q. 17)	Maintien en emploi (Q. 18)	Partenariat pour offrir ses employés (Q. 19)	Partenariat pour signaler ses besoins en personnel (Q.20)	Réembauche de saisonniers (Q. 21)	Heures de travail assurées (Q.22)
Hôtel 1	non	oui	non	non	oui	non
Hôtel 2	non	oui	non	non	oui	non
Hôtel 3	non	oui	non	non	non	non
Hôtel 4	non	non	non	non	oui	oui

Aucun des établissements du domaine hôtelier composant notre échantillon n'offre de formations augmentant l'employabilité de ses employés précaires

En fait, les formations sont faites en fonction des besoins de l'hôtel et sont utiles seulement pour des emplois dans le domaine hôtelier (directeur des opérations, hôtel). Contrairement à l'exemple de *flexicurité* des centres sportifs français (Cromarias, 2009), les formations données dans ces hôtels ne sont pas utiles pour des emplois futurs hors du domaine de l'hôtellerie.

Aussi, dans les hôtels de notre échantillon, le fait de jouer avec les horaires de travail et les mutations de postes était une pratique présente dans deux hôtels afin de diminuer les mises à pied des employés précaires. Dans deux hôtels, le fait de jouer avec les plages horaires n'est pas permis par une clause de la convention collective (directeur général et directeur des opérations, hôtel). Alors que dans les deux autres hôtels, les mutations d'un poste à un autre font partie d'une clause de déplacement provenant de la convention collective (directrice adjointe aux ressources humaines, directrice du contrôle interne,

hôtel). Par contre, aucun hôtel ne donne de formation facilitant les mutations de postes. En fait, il est du devoir de l'employé précaire de posséder ou d'aller chercher les compétences nécessaires afin d'occuper un autre poste (directrice du contrôle interne, hôtel). Il peut arriver qu'une femme de chambre occupe temporairement un poste de couturière, mais seulement si elle a une formation reliée à ce poste et si elle passe avec succès un test relié à ce même poste (directrice du contrôle interne, hôtel). Aussi, dans le cas du deuxième hôtel, selon la convention collective en vigueur, les mutations de postes doivent se faire à l'intérieur de postes offrant le même salaire horaire.

Au niveau de la proximité géographique d'établissements appartenant au même propriétaire, seuls deux hôtels (hôtels 2 et 3) favorisent les déplacements de salariés précaires d'un hôtel à l'autre à l'intérieur d'une même entreprise.

Par ailleurs, contrairement à l'exemple des centres sportifs en Auvergne (Cromarias, 2009), les déplacements d'employés d'une entreprise hôtelière à une autre ne sont pas officiellement présentes dans ces hôtels. Les seuls cas où un employé précaire, qui allait perdre son emploi, fut recommandé à une autre entreprise ont eu lieu dans un contexte informel. À ce titre, dans deux hôtels c'est à partir d'un réseautage informel entre professionnels en ressources humaines (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel) et d'une association de contrôleurs d'hôtels (directrice du contrôle interne, hôtel) que les signalements de besoins en personnel ou la disponibilité d'employés qui seront mis à pied prochainement apparurent. Cependant, aucun accord formel entre employeurs ne fut passé à ce sujet comme dans notre exemple de *flexicurité* des centres sportifs (Cromarias, 2009).

La réembauche d'employés saisonniers est une pratique de gestion présente dans trois hôtels (hôtels 1,2 et 4). Selon la convention collective, les employés saisonniers sont rappelés en fonction de leur ancienneté accumulée (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel).

Finalement, sauf dans le cas du quatrième hôtel (hôtel 4), aucun hôtel n'assure un nombre d'heures garanti par semaine à leurs employés précaires comme dans le cas des hôtels du Danemark (Eriksson et Ly, 2009).

Coûts reliés au recrutement						
Entreprises	Taux de roulement annuel (Q.9)	Temps recrutement (Q. 10.1)	Affichage et activités de recrutement (Q.10.2)	Argent agence de placement (Q.10.3)	Surcharge de travail (Q.10.4)	Qualité biens et services (Q.10.5)
Hôtel 1	35 %	oui	oui	non	oui	oui
Hôtel 2	40 %	oui	oui	non	oui	oui
Hôtel 3	8 %	oui	oui	non	oui	oui
Hôtel 4	10 %	oui	oui	non	oui	oui

C'est surtout au printemps et à l'automne que de nombreux étudiants quittent l'hôtel, ce qui fait que pendant ces périodes du temps doit être accordé pour l'analyse des curriculum vitae et des entrevues (directeur général, hôtel).

Avec un taux de roulement 10%, le directeur des opérations du quatrième hôtel (hôtel 4) doit consacrer une partie de son temps régulier de travail afin de faire l'analyse des curriculum vitae dont le volume de réception est assez élevé. De leur côté, les professionnels rencontrés des deux autres hôtels (hôtel 1 et 2) où le taux de roulement est plus élevé, doivent consacrer plus régulièrement du temps au recrutement qui aurait pu être investi dans leurs tâches habituelles.



Cela, représente une réalité constante dans le deuxième hôtel (hôtel 2) où il arrive que sur dix employés embauchés par mois, quatre quittent dans les trois mois suivants (directrice contrôle interne, hôtel).

Par ailleurs, de l'argent doit être déboursé afin de faire les vérifications d'antécédents criminels des candidats sélectionnés (directrice adjointe aux ressources humaines; directrice du contrôle interne et directeur des opérations, hôtels). Ensuite, des coûts monétaires reliés à l'affichage de postes sur des sites d'emplois payants sont présents dans trois hôtels (hôtels 1,2 et 4) et pour aussi des participations à des foires de l'emploi et des affichages de postes à combler dans des revues de tourisme (hôtel 1).

Par ailleurs, aucun des quatre hôtels ne fait appel au service des agences de placement de personnel afin de compléter leur recrutement. Dans le cas du quatrième hôtel, cela est interdit par la convention collective en vigueur (directeur des opérations, hôtel).

Les difficultés à recruter de bons candidats afin de combler les postes vacants créent une surcharge de travail pour les employés restants (hôtels 1,3 et 4) et pour les chefs de service et les directeurs (hôtels 2 et 4). Cela affecte dans certains cas la qualité des biens et des services offerts dans les quatre hôtels. Il y a donc parfois des erreurs de facturation, de présentation des chambres et de mauvais acheminement d'appels téléphoniques pouvant réveiller des clients mécontents (directeur des opérations, hôtel). Cela peut aussi faire en sorte que des chambres soient prêtes en retard, ce qui fait attendre des clients (directrice du contrôle interne, hôtel) Nous retrouvons aussi des erreurs de commandes, de présentations et des retards au niveau des commandes des clients à l'intérieur du restaurant de l'hôtel (directeur général, hôtel). Ces erreurs sont involontaires



dû au fait que les employés sont surchargés (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel).

Coûts reliés à la formation				
Entreprises	Temps pour formation (Q.11.1)	Argent (Q.11.2)	Salaires supplémentaires (Q.11.3)	Adaptation et qualité des biens et services (Q.11.4)
Hôtel 1	oui	oui	non	oui
Hôtel 2	oui	oui	non	oui
Hôtel 3	oui	non	non	oui
Hôtel 4	oui	non	oui	oui

Du temps accordé à la formation des nouveaux employés, reliés au taux de roulement des employés précaires, représente une réalité dans les quatre hôtels. Cela fait en sorte que pendant une semaine la même formation doit être donnée souvent pendant une année (directrice adjointe des ressources humaines, hôtel). Dans le cas du quatrième hôtel, les chefs de service, les employés et les directeurs peuvent voir de 15 à 20 % de leur temps régulier de travail utilisé afin de donner de la formation (directeur des opérations, hôtel).

L'achat de guides de formation donnés aux nouveaux employés représente des coûts monétaires pour le premier et le second hôtel (hôtels 1 et 2). Pour le second hôtel (hôtel 2), plus des « tag name », des uniformes et des clés, le salaire des employés formés, qui ont tendance à quitter rapidement, représentent des coûts monétaires (directrice du contrôle interne, hôtel).

Les salaires supplémentaires octroyés à des employés donnant de la formation sont absents dans trois hôtels (hôtels 1,2 et3). Les formations sont faites pendant les heures régulières et ajustées en fonction de « l'achalandage »

(directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel). Par contre pour le quatrième hôtel (hôtel 4), du temps supplémentaire doit être payé aux employés remplaçant ceux « coachant » les employés en formation (directeur des opérations, hôtel).

En plus du fait que le salaire des employés formés et des formateurs représente un coût, car ces derniers ne sont pas productifs pendant les formations (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel), le temps d'adaptation des nouveaux employés affecte négativement la qualité des biens et services offerts à leur clientèle dans les quatre hôtels. Ainsi, il arrive que les services offerts aux clients sont moins rapides (directrice du contrôle interne, hôtel). Aussi, cela peut occasionner des erreurs dans la présentation des chambres, de facturations (directeur des opérations, hôtels) et des erreurs et des retards dans les commandes des clients du restaurant de l'hôtel (directeur général, hôtel).

Coûts reliés à la motivation, la mobilisation et l'engagement			
Entreprises	Différence de motivation entre précaires et permanents (Q. 12)	Départ pour emploi permanent (Q.13)	Problèmes de collaboration (Q.14)
Hôtel 1	non	oui	oui
Hôtel 2	oui	oui	non
Hôtel 3	oui	oui	non
Hôtel 4	oui	oui	oui

Une différence de motivation entre les employés précaires et permanents est présente dans trois hôtels (hôtels 2, 3 et 4). Cette plus faible motivation est reliée au fait que les employés précaires ont moins d'heures de travail et qu'ils occupent un autre emploi où ils ont plus d'heures, ce qui fait qu'ils sont plus préoccupés et motivés par cet autre emploi plutôt que celui à l'hôtel (directrice du contrôle interne, hôtel). Dans les deux autres hôtels (hôtel 3 et 4), la

majorité des employés précaires sont des étudiants qui occupent un emploi à temps partiel dans à des fins strictement monétaires contrairement aux permanents pour qui c'est une profession (directeur général et directeur des opérations, hôtel). La peur de perdre leur emploi serait moins présente que chez les permanents (directeur des opérations, hôtel).

Par ailleurs, les quatre hôtels ne sont pas épargnés pas la recherche de stabilité en emploi des travailleurs précaires. Dans tous les cas, il arrive régulièrement qu'un employé précaire quitte son emploi à l'hôtel car il en a trouvé un à temps plein et permanent.

Les problèmes de collaboration entre employés précaires et permanents représentent une réalité pour deux hôtels (hôtels 1 et 3). Les employés précaires s'absentent plus souvent que les permanents et cela entraîne de la frustration de la part des employés permanents envers les précaires et rend ainsi parfois la collaboration difficile entre ces derniers (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel). Il peut aussi arriver que les difficultés de collaboration trouvent leur origine dans le fait que les employés permanents ont parfois des préjugés envers la motivation des employés précaires (directeur général, hôtel)

Également, il arrive que les employés précaires croient que leur emploi est plus difficile que celui des permanents. Ce qui fait qu'ils veulent moins collaborer avec les employés permanents (directeur général, hôtel).

Coûts administratifs et de gestion		
Entreprises	Supervision plus serrée	Coûts administratifs
Hôtel 1	oui	oui
Hôtel 2	oui	oui
Hôtel 3	oui	non
Hôtel 4	oui	oui

Tout d'abord, la présence d'employés précaires entraîne une supervision plus serrée de la part des gestionnaires. Une supervision doit se faire au niveau des absences et des présences au travail ainsi qu'au niveau des vols (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel). Aussi la forte présence de nouveaux employés fait qu'il doit y avoir régulièrement plus de supervision et d'évaluation de rendement afin d'évaluer si un nouvel employé passera sa période de probation de trois mois (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel et directeur général, hôtel).

Le respect des standards de travail chez les nouveaux employés précaires telle la conformité de la présentation des chambres (disposition des savons, serviettes, verres...) doit aussi être supervisé de plus près (directrice du contrôle interne, hôtel). Il arrive également que, dû au fait qu'un employé précaire occupe un autre emploi en plus de celui à l'hôtel ou qu'il ait moins de disponibilité, que les chefs de service doivent faire des suivis serrés afin de s'assurer de leur disponibilité et de la présence au travail (directeur des opérations et directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel).

Par ailleurs, dû au fait que les employés permanents ont tendance à avoir des préjugés envers la motivation des employés précaires, ce qui nuit au travail d'équipe, il arrive que les chefs de service atténuent ces situations afin que la collaboration entre tous les employés soit présente (directeur général, hôtel).

De plus, l'embauche d'employés précaires engendre des coûts administratifs dans trois des quatre hôtels (hôtel 1, 2 et 4). Cela peut créer des coûts reliés à la gestion des dossiers et des indemnités de départ (directrice du contrôle interne, directeur des opérations et directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel). De plus, le fait que les employés précaires s'absentent davantage dans ces mêmes trois hôtels (hôtels 1,2 et 4) complique encore plus la gestion de la paie.

Dans le cas du second hôtel (hôtel 2), il est également difficile de trouver des employés disponibles et présents afin de surveiller la piscine où les heures d'ouverture sont fractionnées. Ce qui fait que la gestion des horaires et des présences prend plus de temps que pour les autres départements (directrice du contrôle interne, hôtel).

### 3.2 RÉSULTATS DOMAINE DU COMMERCE AU DÉTAIL

Entreprises	Formation (Q. 17)	Maintien en emploi (Q. 18)	Partenariat pour offrir ses employés (Q. 19)	Partenariat pour signaler ses besoins en personnel (Q.20)	Réembauche de saisonniers (Q. 21)	Heures de travail assurées (Q.22)
<b>Sport</b>	non	oui	non	non	oui	non
<b>Vêtement</b>	non	oui	non	non	oui	non
<b>Bureau</b>	non	oui	non	non	oui	non
<b>Artistique</b>	non	oui	non	non	oui	non



Les formations visant à augmenter la polyvalence des travailleurs précaires est présente dans tous les magasins, sauf dans celui de bureau. Cependant, comme nous le ferons, bien que ces formations aient amené certains employés à se trouver d'autres emplois, elles étaient d'abord toutes faites en fonction des besoins des magasins.

En plus des formations sur les produits vendus en magasin, un ordinateur est à la disposition des employés du magasin de sport voulant suivre des formations en ligne sur différents produits offerts en magasin. Ces formations ont déjà permis à des employés de trouver des postes de chefs de service et de représentants dans d'autres compagnies (Directeur, magasin de sport). De leurs côtés, la directrice des ressources humaines du magasin de vêtements et celle du magasin de produits artistiques croient que le savoir être au travail (ponctualité, responsabilité et autonomie) et les formations en service à la clientèle sont des atouts qui seront utiles aux employés précaires dans des emplois futurs.

Le fait de jouer avec les plages horaires afin de redistribuer les heures de travail est pratiqué dans tous les magasins, sauf dans celui de vêtement. Cela est davantage pratiqué avec les bons employés, car ceux-ci s'adaptent plus rapidement à leur nouveau poste (directrice des ressources humaines, magasin de produit artistique). Il arrive aussi, après les vacances d'été que des caissières se voient attribuer un poste de vendeuse (directeur de magasin, magasin de sport). De plus, les mutations, tout comme dans le cas des hôtels danois (Eriksson et Ly, 2009) se font entre des succursales appartenant à la même entreprise pour les magasins de sport, de vêtements et de produits artistique. Cependant, il arrive que, dans le cas du magasin de produits artistiques, que l'emplacement géographique plus éloigné entre certaines succursales limite les



mutations (directrices des ressources humaines, magasin de produits artistiques). Par ailleurs, des formations accompagnent ces mutations de postes, sans pour autant augmenter l'employabilité des employés précaires.

Par ailleurs, que ce soit pour signaler leurs besoins en personnel ou pour offrir les services de leurs employés précaires qui seront prochainement mis à pied, à des magasins appartenant à d'autres entreprises, aucun de ces quatre magasins n'effectue ce genre de pratique.

Au niveau des heures de travail assurées, aucuns magasins n'en assurent à ses employés précaires.

Coûts reliés au recrutement						
Entreprises	Taux de roulement annuel (Q.9)	Temps recrutement (Q. 10.1)	Affichage de postes et activités de recrutement (Q.10.2)	Argent agence de placement (Q.10.3)	Surcharge de travail (Q.10.4)	Qualité biens et services offerts (Q.10.5)
<b>Sport</b>	30 %	non	non	non	non	non
<b>Vêtement</b>	33 %	oui	oui	non	oui	oui
<b>Bureau</b>	40 %	oui	oui	non	oui	oui
<b>Artistique</b>	48 %	non	oui	non	non	oui

Le temps accordé à des activités de recrutement représente un coût dans tous les magasins, sauf dans celui de sport. En fait, le recrutement se fait dans les périodes moins achalandées, ce qui ne nuit pas à l'horaire de travail régulier (directeur de magasin, magasin de sport). Dans les autres magasins, le recrutement peut accaparer jusqu'à 60 % du temps régulier de travail durant certaines périodes (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements).

Du côté du magasin de sport, dû à beaucoup de candidatures spontanées, aucun coût relié à des affichages de postes n'y est présent alors que nous en retrouvons dans les autres magasins. Des sommes d'argent sont dépensées afin d'afficher des postes vacants dans divers journaux de la région de Montréal (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements), sur des sites Internet (directrice des ressources humaines, magasin de produits artistiques; directeur des affaires, magasin de produits de bureau) et pour des participations à des foires de l'emploi (directeur des affaires, magasin de produits de bureau).

Notons aussi qu'aucune de ces quatre entreprises n'a recourt aux services d'agence de placement de personnels.

Par ailleurs, les difficultés de recrutement pouvant créer une surcharge de travail chez les employés déjà présents dans les magasins se font ressentir dans les magasins de vêtements et de fournitures de bureau. Les difficultés de recrutement dans le département informatique créent une surcharge pour les employés y travaillant, ce qui fait que du temps de travail supplémentaire doit leur être payé (directeur des affaires, magasin de fournitures de bureau).

Ces coûts reliés au recrutement et au taux de roulement, que nous venons de présenter, affectent la qualité des services offerts aux clients dans trois des quatre magasins. Cela entraîne des erreurs de commandes et de mauvaises mises à jour et réparations dans le département d'informatique (directeur des affaires, magasin de fournitures de bureau). Le manque de connaissances des nouveaux employés face aux produits diminue la qualité des informations données et le service à la clientèle, ce qui peut se traduire en perte de ventes (directrice des ressources humaines, magasin de produits artistiques).

Coûts reliés à la formation				
Entreprises	Temps pour formation (Q.11.1)	Argent (Q.11.2)	Salaires supplémentaires (Q.11.3)	Adaptation et qualité des biens et services (Q.11.4)
Sport	non	oui	oui	oui
Vêtement	oui	non	oui	oui
Bureau	oui	non	non	oui
Artistique	oui	non	oui	oui

Les magasins de vêtements, de produits artistiques et de fournitures de bureau ont identifié des coûts reliés aux formations données aux employés précaires qui ont un taux de roulement plus élevé que les employés permanents. La formation donnée aux nouveaux employés monopolise du temps, pour les chefs de service et les directeurs, qui aurait normalement été accordé à leurs tâches habituelles, ce qui crée une surcharge de travail (directeur des affaires, magasin de fourniture de bureau). De plus, pour les magasins de vêtements et de produits artistiques, les formations monopolisent aussi le temps de travail des gérants de département. Durant la période des fêtes (Noël), cela peut aller jusqu'à monopoliser 60 % du temps régulier de travail (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements).

Pour ce qui est de déboursier de l'argent dans le cadre des formations, seul le magasin de sport a des coûts de la sorte. L'achat de guides de formation, d'uniformes et les coûts reliés à l'usage de l'ordinateur pour des activités de formation représentent des sommes d'argent versées par ce magasin (directeur de magasin, magasin de sport).

Les coûts reliés aux salaires supplémentaires pour des activités de formation sont présents dans deux magasins. Des employés supplémentaires doivent

rentrer travailler afin de remplacer ceux donnant de la formation (directeur de magasin, magasin de sport). Dans le magasin de produits artistiques, le salaire des employés formés qui ne font pas de service à la clientèle pendant les moments où ils doivent lire de la documentation ou regarder des vidéos de formation est comptabilisé comme un coût (directrice des ressources humaines, magasins de produit artistiques).

Finalement, les quatre magasins nous apprirent que le temps d'adaptation des nouveaux employés entraîne une diminution de la qualité des biens et services offerts. Il y a une période de deux à trois semaines d'adaptation avant qu'un employé soit apte à bien connaître les produits, cela se traduit donc en pertes de ventes (directeur de magasin, magasin de sport; directrice des ressources humaines, magasin de vêtements ; directrice des ressources humaines, magasin de produits artistiques).

Coûts reliés à la motivation, la mobilisation et l'engagement			
Entreprises	Différence de motivation entre précaires et permanents (Q. 12)	Départ pour emploi permanent (Q.13)	Problèmes de collaboration (Q.14)
Sport	non	oui	non
Vêtement	oui	oui	oui
Bureau	oui	oui	non
Artistique	non	oui	non

Dans le magasin de vêtements, la directrice des ressources humaines constate une baisse de motivation chez les saisonniers qui voient qu'il n'y a pas de possibilités de travail futur dans le magasin. Alors que dans le magasin de fournitures de bureau, il y a une motivation moins grande chez les employés



précaires comparativement aux permanents, au niveau de l'implication et des suivis de performance du magasin (directeur des opérations, magasin de fournitures de bureau).

Par ailleurs, les quatre magasins voient leur taux de roulement augmenter dû au fait que certains de leurs employés précaires quittent leur emploi car ils en ont obtenu un autre à temps plein et permanent chez un autre employeur.

Au niveau de la collaboration, pour tous les magasins, sauf celui de sport, les différences de statut entre précaires et permanents rend plus difficile la collaboration. La motivation plus faible des précaires démotive les permanents lorsque vient le temps de faire du travail en équipe (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements).

Coûts administratifs et de gestion		
Entreprises	Supervision plus serrée	Coûts administratifs
Sport	non	oui
Vêtement	oui	oui
Bureau	non	oui
Artistique	oui	non

Au niveau d'une supervision plus serrée des employés précaires, nous en notons la présence dans trois magasins. En fait, des contrôles plus serrés doivent être effectués au niveau des présences et des absences (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements). Aussi, un contrôle plus serré de la part des chefs de service et des directeurs doit être effectué en ce qui concerne la discipline, la motivation et la confidentialité des renseignements (directeur des affaires, magasin de fournitures de bureau). Nous retrouvons aussi un

contrôle plus serré au niveau de la motivation des employés précaires et de la communication dû au fait que ces employés sont présents moins souvent sur les lieux de travail (directrice des ressources humaines, magasin de produits artistiques).

Par ailleurs, l'embauche d'employés précaires génère des coûts administratifs dans trois magasins. Nous retrouvons une augmentation de la charge de travail au niveau de la gestion de la paie et des dossiers d'employés ainsi que des papiers reliés aux cessations d'emploi (directeur de magasin, magasin de sport; directeur des affaires, magasin de fournitures de bureau; directrice des ressources humaines, magasin de vêtements). Les montants d'argent pour des cessations d'emploi représentent des sommes assez importantes où les mises à pied peuvent parfois inclure de 20 à 25 employés (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements). De plus, dû à une moins grande disponibilité des employés précaires étudiants qui retournent dans leur famille pour de plus longues périodes comme la période des fêtes, il arrive qu'il y ait des difficultés à faire les horaires de travail (directeur des opérations, magasin de fournitures de bureau).

### 3.3 RÉSULTATS DOMAINE DE L'AÉRONAUTIQUE

Entreprises	Formation (Q. 17)	Maintien en emploi (Q. 18)	Partenariat pour offrir ses employés (Q. 19)	Partenariat pour signaler ses besoins en personnel (Q.20)	Réembauche de saisonniers (Q. 21)	Heures de travail assurées (Q.22)
Entreprise 1	non	non	oui	non	oui	non
Entreprise 2	non	oui	non	non	oui	non
Entreprise 3	non	oui	oui	non	oui	non



Aucune formation n'est faite dans le but d'augmenter l'employabilité des employés précaires. La formation donnée dans les entreprises de l'aéronautique est faite en fonction des besoins ponctuels des entreprises et de leurs clients (directrice des ressources humaines, compagnie aéronautique). Cependant, il arrive que des formations auprès d'agences professionnelles soient payées aux employés licenciés (généraliste en ressources humaines, compagnie aéronautique), mais jamais pendant qu'un employé précaire est en emploi comme dans l'exemple de *flexicurité* des centres sportifs français (Cromarias, 2009).

Dans la deuxième entreprise on joue avec les plages horaires afin de favoriser le maintien en emploi. À titre d'exemple, l'an dernier les horaires de travail des employés permanents ont été diminués et étalés sur quatre jours, ce qui donna des heures de travail aux employés plus près de perdre leur emploi. Cela a permis de maintenir dix emplois (directrice des ressources humaines, compagnie aéronautique). Toujours dans cette entreprise (entreprise 2), des formations accompagnent les mutations de postes, mais ce sont les employés ayant accumulé le plus d'ancienneté qui ont la priorité et cela est régi par la convention collective. Ce qui veut dire qu'un employé plus ancien peut prendre le poste d'un employé ayant moins d'ancienneté accumulée. Bref, nous voyons qu'au bout du compte, que cela peut faire éviter une perte d'emploi pour un employé, mais au détriment d'un autre employé.

Dans la troisième entreprise (entreprise 3), des mutations sont faites entre départements et des formations les favorisant sont en place. Cependant, la directrice des ressources humaines ne joue pas avec les plages horaires.

Les partenariats avec d'autres entreprises permettant les mouvements de travailleurs sont pratiqués dans deux entreprises. Cela permet à des ingénieurs de production d'aller travailler temporairement dans une autre entreprise, cependant ils doivent signer une clause d'appartenance avant leur mutation temporaire (généraliste en ressources humaines, entreprise aéronautique).

Dans la troisième entreprise, les mutations se produisent seulement quand l'autre entreprise n'est pas un concurrent direct fabriquant des produits quasi-identiques (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

La réembauche de saisonniers est une pratique de gestion présente dans les trois entreprises et cela en fonction du principe d'ancienneté accumulée, dans les deux premières entreprises (entreprises 1 et 2) et en fonction des compétences techniques et de la productivité d'un travailleur dans la troisième entreprise.

Par ailleurs, dans les trois cas, les besoins en personnel ne sont pas signalés entre les entreprises du domaine de l'aéronautique et aucune entreprise n'assure d'heures de travail à ses employés.

Coûts reliés au recrutement						
Entreprises	Taux de roulement annuel (Q.9)	Temps pour recrutement (Q. 10.1)	Affichage et activités de recrutement (Q.10.2)	Argent agence de placement (Q.10.3)	Surcharge de travail (Q.10.4)	Qualité biens et services offerts (Q.10.5)
Entreprise 1	25 %	oui	oui	oui	non	non
Entreprise 2	4 %	oui	oui	oui	oui	oui
Entreprise 3	3 %	oui	oui	oui	oui	oui

Dans notre échantillon, les professionnels en gestion des ressources humaines doivent occasionnellement prendre de leur temps de travail habituel afin de compléter des activités de recrutement. À ce titre, il est important de noter que malgré des taux de roulement peu élevés dans les deuxième et troisième entreprises (entreprises 2 et 3), des activités de recrutement y prennent place dû aux mises à pied temporaires et aux rappels d'employés. Dans le cas de la troisième entreprise (entreprise 3), cela est sur une base occasionnelle dû au fait que la directrice des ressources humaines préfère payer du temps supplémentaire que d'effectuer de nouvelles embauches lorsque cela est possible. En ce qui concerne la première entreprise (entreprise 1), ce sont surtout les activités de recrutement afin de trouver des ingénieurs de production qui accaparent le temps du généraliste en ressources humaines.

Par ailleurs, nous retrouvons des coûts monétaires rattachés à des affichages de postes sur des sites internet d'emplois payants (directrices des ressources humaines et généraliste en ressources humaines, entreprises aéronautiques). De plus, dans le cas de deux de ces entreprises, des affichages dans des journaux et des participations à des foires de l'emploi engendrent des coûts monétaires (directrices des ressources humaines, entreprises aéronautiques). En plus, la troisième entreprise (entreprise 3) débourse aussi de l'argent afin d'afficher ses postes à combler dans des revues spécialisées en aéronautique.

En ce qui concerne des sommes d'argent versées à des agences de placement pour leurs services en recherche de personnel, les trois entreprises de notre échantillon ont recours à ce type de service.

Les difficultés de recruter les bons candidats entraînent des surcharges de travail pour les employés déjà présents dans l'entreprise sont une réalité pour

deux entreprises. Dans la seconde entreprise (entreprise 2), ce sont surtout les chefs de service et de production qui ressentent cette surcharge de travail. Dans le cas de la troisième entreprise (entreprise 3), la surcharge affecte tous les employés et elle est dû au fait, comme mentionner précédemment, que la directrice des ressources humaines préfère payer des heures supplémentaires que de créer des allées et venues de personnel dans son organisation du travail.

Au niveau de la qualité des biens et services offerts, la seconde et la troisième entreprise (entreprises 2 et 3) affirment que leur taux de roulement, créant des surcharges de travail, entraîne à son tour des erreurs dans la production. Nous parlons ici, de standards de production non respectés, de délais de production, de la diminution de la qualité de certains produits et de produits défectueux retournés (directrices des ressources humaines, entreprises aéronautiques).

Coûts reliés à la formation				
Entreprises	Temps pour formation (Q.11.1)	Argent (Q.11.2)	Salaires supplémentaires (Q.11.3)	Adaptation et qualité des biens et services (Q.11.4)
Entreprise 1	oui	non	oui	non
Entreprise 2	oui	oui	oui	oui
Entreprise 3	oui	oui	oui	oui

L'octroi de formation crée une surcharge de travail chez les chefs de direction qui doivent faire des mises à jour et parfois refaire la formation en entier auprès des nouveaux employés et de ceux rappelés suite à une mise à pied (directrice des ressources humaines; généraliste en ressources humaines, entreprise aéronautique). En plus, en ce qui concerne la troisième entreprise (entreprise 3), cela fait que l'équipe des ressources humaines doit se libérer de ses tâches

habituelles afin de faire de la formation. Cela est plus nécessaire lorsque les employés reviennent d'une longue mise à pied (six mois et plus) ou dans le cas de nouveaux employés quoique cela arrive moins souvent (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

Dans deux entreprises (entreprises 2 et 3), il arrive que les services d'un formateur externe soient requis. Dans la première entreprise (entreprise 1), tout est fait à l'interne au niveau des formations.

En ce qui concerne les coûts rattachés à des salaires supplémentaires en raison d'activités de formation, il y en a dans les trois entreprises. Tout d'abord, il arrive que les employés donnant de la formation doivent effectuer cela en dehors de leurs heures régulières de travail (généraliste en ressources humaines, entreprise aéronautique). Dans le cas des deux autres entreprises (entreprises 2 et 3), les formations sont faites pendant les heures normales de travail, ce qui fait que les salaires supplémentaires payés sont ceux des employés en formation qui ne sont pas productifs pendant ce temps.

Par ailleurs, le temps d'adaptation des nouveaux employés et de ceux rappelés, suite à une mise à pied, peut affecter la qualité des biens produits dans deux entreprises (entreprises 2 et 3). Cela peut faire en sorte d'augmenter les délais de production, de diminuer la qualité de certains produits en rapport avec le non-respect de standards de production et de constater des retours de produits défectueux (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

Dans le cas de la première entreprise (entreprise 1), malgré de longues périodes de non-emploi les employés mis à pied répondent tous positivement au retour au travail et bénéficient de brèves formations les remettant à jour rapidement. Il



n'y a donc pas de période d'adaptation étant donné que ce sont tous des anciens qui ont déjà occupé ces postes auparavant (généraliste en ressources humaines, entreprise aéronautique).

Coûts reliés à la motivation, la mobilisation et l'engagement			
Entreprises	Différence de motivation entre précaires et permanents (Q. 12)	Départ pour emploi permanent (Q.13)	Problèmes de collaboration (Q.14)
Entreprise 1	non	non	non
Entreprise 2	oui	oui	oui
Entreprise 3	non	oui	oui

Dans la seconde entreprise (entreprise 2), le fait que certains employés précaires ont perdu de l'information concernant la production, durant leur mise à pied, a tendance à les démotiver (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

Par ailleurs, les départs des employés précaires pour un emploi permanent représentent une réalité dans deux entreprises (entreprises 2 et 3).

Les difficultés de collaboration entre employés permanents et précaires se font ressentir dans la deuxième et la troisième entreprise (entreprises 2 et 3). Dans la seconde (entreprise 2), cela est causé par le fait que certains employés mis à pied n'ont pas bénéficié de formations et d'informations lors de leur absence. Ceci fait qu'il y a un décalage de connaissances et d'habiletés et donc d'efficacité entre les permanents et les précaires créant ainsi des situations où les permanents n'aiment pas travailler en équipe avec des employés précaires (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Dans le cas de la troisième entreprise (entreprise 3), lorsqu'il y a une baisse de la demande des

clients, cela engendre des situations où certains employés sont démotivés et plus stressés par la menace potentielle d'être mis à pied. Cela fait que le climat de travail en est affecté (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

Coûts administratifs et de gestion		
Entreprises	Supervision plus serrée	Coûts administratifs
Entreprise 1	non	oui
Entreprise 2	non	non
Entreprise 3	oui	oui

Dans la troisième entreprise (entreprise 3), des suivis et de l'encadrement supplémentaire doivent être effectués par les chefs de direction auprès des nouveaux employés et de ceux de retour d'une mise à pied en ce qui concerne la production. En plus, suite à un vol de matériels de la part d'un employé précaire, une demande a été effectuée afin que les chefs de direction gardent les yeux ouverts à ce niveau (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

Au niveau des coûts administratifs supplémentaires nous en retrouvons dans la première et la troisième entreprise (entreprises 1 et 3) en ce qui concerne la gestion de la paie, des indemnités de départ, de la gestion de dossiers et des horaires de travail. De plus, dans le cas de la première entreprise (entreprise 1), dû au fait que tous les employés bénéficient d'avantages sociaux dès le premier jour de travail, cela fait que les responsables de la paie doivent gérer plus de dossiers. Aussi, dans cette même entreprise (entreprise 1), une clause de la convention collective accorde trois jours aux employés de production rappelés suite à une mise à pied, afin d'accepter ou pas de retourner travailler dans

l'entreprise. Cela fait que le généraliste des ressources humaines doit parfois attendre ce délai et qu'il perde ainsi des candidats et qu'il doive recommencer son recrutement

Comme nous avons pu le constater, les entreprises de notre échantillon rencontrent des coûts liés à l'embauche d'employés précaires. Cela se traduit par une baisse de la qualité des produits et des services offerts aux clients et parfois par des pertes de ventes.

Nous avons aussi pu constater que peu de pratiques de gestions des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004), sont présentes dans ces mêmes entreprises.

Dans le prochain chapitre de notre recherche, nous allons pousser notre réflexion et ce en se positionnant sous l'angle de l'*institutionnalisme organisationnel* afin de comprendre les raisons expliquant où non la présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs et représentant le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Plus précisément, nous nous positionnerons sous les aspects cognitifs et normatifs ainsi que les règles liés au concept d'*institutionnalisme organisationnel*. Pour chacun de ces trois éléments, nous ferons ressortir les informations récoltées lors de nos entrevues y étant reliées. Suite à cet exercice nous pourrions connaître davantage l'état de la *flexicurité* dans notre échantillon d'entreprises.

Cependant, avant d'y arriver, la première partie du prochain chapitre aura comme objectif de répondre à notre question de recherche cherchant à savoir si

la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés ?

## CHAPITRE IV

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre nous interpréterons les résultats. Pour se faire, nous diviserons ce chapitre en deux parties principales.

Premièrement, nous ferons des comparaisons entre les résultats obtenus auprès des professionnels interviewés et leur entreprise. Plus précisément, ces comparaisons se feront entre les entreprises appartenant à un même domaine d'activités. Comme nous l'avons déjà mentionné, la *flexicurité* permet de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et ceux de sécurité en emploi des travailleurs (Auer et Gazier, 2008; L'Horty, 2007; Vielle, 2007; Wilthagen et Tros, 2004). Afin d'arriver à ce résultats, les travailleurs font preuve de plus de flexibilité face aux tâches qu'ils ont à accomplir et à leur lieu de travail, alors que les employeurs implantent des pratiques de gestion des ressources humaines pouvant augmenter la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour ces derniers (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Ce qui fait que les employeurs bénéficient de plus de flexibilité et qu'ils voient les coûts reliés à l'embauche d'employés précaires diminuer, car la *flexicurité* assure également la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui les éloigne de la précarité en emploi.



C'est dans cette optique que nous comparerons le niveau de présence de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires et celui de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Ainsi, nous pourrions répondre à notre question de recherche qui cherche à savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés ?

Ensuite, nous ferons le même exercice, mais cette fois-ci en comparant les résultats entre les trois domaines d'activités composant notre échantillon. Il est important de rappeler que ce choix est justifié par le fait que notre recherche se limite à un des trois acteurs clés de la *flexicurité* et que ce choix fait que notre recherche laisse la porte ouverte à d'autres recherches sur la *flexicurité*, entre autres, au niveau des travailleurs et de leurs représentants et de l'État qui sont les deux autres acteurs clés de la *flexicurité*.

Dans la seconde partie de ce chapitre, nous chercherons à savoir quelles sont les raisons expliquant la présence ou non de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004) et ce pour chaque secteur pris séparément. Pour ce faire, nous nous positionnerons sous les aspects cognitifs et normatifs ainsi que sur les règles reliés au concept d'*institutionnalisme organisationnel* présenté précédemment. Plus précisément, nous ferons ressortir les informations, reliées à ces trois aspects, obtenues lors de nos entrevues. Cela nous permettra de savoir pourquoi une entreprise décide d'adopter ou non des pratiques de gestion

des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs et de faire l'état de la *flexicurité* dans notre échantillon d'entreprises.

Ces deux exercices nous permettront de répondre à notre question de recherche cherchant à savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés et à faire l'état de la *flexicurité* dans les entreprises composant notre échantillon.

#### 4.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS PAR DOMAINE

##### 4.1.1 DOMAINE DE L'HÉBERGEMENT (HÔTELLERIE)

La partie sur la présentation des résultats nous a permis de constater le degré de présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004) et de coûts reliés à la précarité en emploi dans les hôtels de notre échantillon.

Récapitulatif des résultats dans le domaine de l'hébergement (hôtellerie)		
Entreprises	Degré de présence de coûts reliés à la précarité en emploi	Degré de présence d'éléments de <i>flexicurité</i>
Hôtel 1	11	4
Hôtel 2	11	4
Hôtel 3	9	1
Hôtel 4	12	3

En jetant un regard à ce tableau des résultats, nous pouvons voir que le troisième hôtel (hôtel 3) est celui où nous retrouvons le moins de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires (9). Cependant, c'est dans ce même hôtel

(hôtel 3) que nous retrouvons le moins de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs (1) qui, comme nous l'avons déjà mentionné, représentent le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).

À l'opposé, c'est dans le quatrième hôtel (hôtel 4) que nous retrouvons le plus de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires(12), mais nous y comptons également le plus de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs (3) que dans le troisième hôtel (1). Pour ce qui est des deux premiers hôtels (hôtels 1 et 2), nous y retrouvons plus de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs (4) que dans le quatrième hôtel (hôtel 4), mais nous y comptons aussi plus de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires (11) que dans le troisième hôtel (hôtel 3).

À la lumière de ces résultats, nous ne pouvons pas supposer que plus nous retrouvons de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs à l'intérieur des hôtels de notre échantillon moins nous y trouvons de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. Faisons maintenant ce même exercice pour le domaine du commerce au détail.

#### 4.1.2 DOMAINE DU COMMERCE AU DÉTAIL

Récapitulatif des résultats dans le domaine du commerce au détail		
Entreprises	Degré de présence de coûts reliés à la précarité en emploi	Degré de présence d'éléments de <i>flexicurité</i>
Sport	5	3
Vêtement	12	4
Bureau	9	2
Artistique	7	3

Dans l'entreprise de produits de bureau, on compte 2 pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs et 9 formes de coûts reliées à l'embauche d'employés précaires et dans l'entreprise de produits artistiques nous retrouvons 3 pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs et 7 formes de coûts en lien avec l'embauche de personnels précaires. Par la suite, en regardant l'entreprise de sport, nous retrouvons 5 formes de coûts reliées à l'embauche de travailleurs précaires et 3 pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Ainsi, nous pourrions être tentés de répondre positivement, pour le domaine du commerce au détail, à notre question de recherche.

Cependant, les choses prennent une toute autre tournure avec les résultats du magasin de vente de vêtements. Bien que nous y retrouvions le plus haut degré de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs (4), nous y trouvons également les plus hauts degrés de présence de coûts reliés à l'embauche de personnel précaire (12).

À la lumière de ces résultats, nous ne pouvons pas, pour le domaine du commerce au détail, supposer que plus nous retrouvons, dans les magasins de notre échantillon, de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, moins nous y retrouvons de coûts liés à l'embauche d'employés précaires.

#### 4.1.3 DOMAINE DE L'AÉRONAUTIQUE (PRODUCTION)

Récapitulatif des résultats dans le domaine de l'aéronautique		
Entreprises	Degré de présence de coûts reliés à la précarité en emploi	Degré de présence d'éléments de <i>flexicurité</i>
Entreprise 1	6	1
Entreprise 2	12	3
Entreprise 3	13	3

C'est dans la première entreprise (entreprise 1) que nous retrouvons le plus faible degré de coûts liés à l'embauche d'employés précaires(6) comparativement aux deux entreprises où l'on en retrouve 12 (entreprise 2) et 13 (entreprise 3).

Par contre, nous ne retrouvons qu'une pratique de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs dans cette même entreprise (entreprise 1), alors que nous en avons trois dans les deux autres entreprises (entreprises 2 et 3).

À la lecture de ce tableau récapitulatif de résultats, nous ne pouvons supposer que plus nous retrouvons de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, moins nous y retrouvons de

coûts reliés à l'embauche d'employé précaires pour les entreprises du domaine de l'aéronautique de notre échantillon.

#### 4.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS INTER-DOMAINES

Pour les entreprises de notre échantillon et œuvrant dans le domaine de l'aéronautique, nous avons un total de 31 coûts reliés à l'embauche d'employés précaires et de sept pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Par contre, le plus petit nombre d'entreprises dans cet échantillon limite nos comparaisons inter-domaines. Regardons donc les résultats pour les domaines de l'hôtellerie et du commerce au détail.

Dans le cas du domaine de l'hôtellerie, nous avons un total de 43 coûts reliés à l'embauche d'employés précaires dans les quatre hôtels de notre échantillon. Pour ce qui est des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, nous en retrouvons douze.

Si nous faisons le même exercice pour le domaine du commerce au détail, nous nous retrouvons avec un total de 33 coûts reliés à l'embauche d'employés précaires et de douze pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs

À l'intérieur de ces résultats, nous retrouvons un niveau de présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs(12) équivalant dans les domaines du commerce au détail et de l'aéronautique. Cependant, nous retrouvons 43 coûts reliés à l'embauche



d'employés précaires comparativement à 33 dans le domaine du commerce au détail.

Comme ce fut le cas pour les comparaisons de résultats à l'intérieur des entreprises appartenant à un même domaine, les résultats inter-domaines ne nous permettent pas de supposer que plus nous retrouvons de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs dans les entreprises de notre échantillon moins nous y retrouvons de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires.

De plus, sachant qu'aucun des professionnels interviewés ne connaissait la *flexicurité*, nous pouvons supposer que la présence de ces pratiques de gestions des ressources humaines représentant le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004), n'est pas étroitement liée à ce même concept.

Pour ces raisons et dans le cadre de notre recherche nous devons répondre non à notre question de recherche cherchant à savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts reliés que rencontrent les entreprises embauchant des employés précaires en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés.

Par ailleurs, si les exemples de *flexicurité* néerlandais (Wilthagen, 1998), danois (Eriksson et Ly, 2009) et français (Cromarias, 2009) nous ont permis de voir les effets bénéfiques de la *flexicurité*, nous sommes en mesure de se questionner sur les raisons faisant en sorte que la *flexicurité* ne représente pas un réalité dans les entreprises composant notre échantillon. Plus précisément et sachant que notre recherche se limite à un des trois acteurs clés de la *flexicurité*,

c'est-à-dire les employeurs, nous allons tenter de comprendre dans la prochaine partie de notre recherche les raisons faisant en sorte que les employeurs implantent ou non des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires. Ce qui, comme nous l'avons déjà mentionné, représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004).

#### 4.3 L'INSTITUTIONNALISME ORGANISATIONNEL - PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES FAVORISANT LA SÉCURITÉ EN EMPLOI DES TRAVAILLEURS

Afin de comprendre les raisons expliquant la présence ou non de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires, ce qui représente le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004), nous allons nous positionner autour du concept d'*institutionnalisme organisationnel*.

Plus précisément, c'est tout d'abord autour de l'aspect cognitif de l'organisation dans lequel nous retrouvons des idées collectives acceptées et partagées qui dictent les comportements de ses membres (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Cela représente l'aspect cognitif de l'institution où la culture de l'organisation vient légitimer les comportements que nous y retrouvons (Scott, 1998). Dans le cadre de notre recherche, nous ferons ressortir les informations, obtenues durant nos entrevues, en lien avec l'aspect cognitif de l'*institutionnalisme organisationnel* pouvant expliquer la présence ou non de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires.

Ensuite, nous ferons le même exercice à partir de l'aspect normatif de l'institution que Scott (1998) appelle la gouvernance morale où les règles propres à l'organisation encadrent et régulent les comportements que nous y retrouvons (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002).

Finalement, nous nous pencherons sur les règles formelles, provenant de l'État, qui encadrent les diverses règles et façons de faire différentes d'une organisation à une autre (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ce qui représente des lois et des règles pouvant sanctionner une organisation (Scott, 1998).

Cela nous permettra de comprendre les raisons expliquant la présence ou l'absence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires dans les entreprises de notre échantillon. Rappelons-nous encore une fois que ces pratiques de gestion des ressources humaines représentent le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Nous ferons cet exercice pour chacun des trois domaines de notre échantillon d'entreprises.

#### 4.3.1 DOMAINE DU COMMERCE AU DÉTAIL

##### *Aspect cognitif de l'institutionnalisme organisationnel*

Ici, nous nous inspirons des écrits de Commons sur l'aspect cognitif de *l'institutionnalisme organisationnel* (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ainsi, la compréhension de la présence ou non de pratiques de gestion de ressources humaines favorisant la sécurité d'emploi des employés précaires passe par les idées collectives et la culture de l'organisation que nous

retrouvons dans les entreprises du commerce au détail composant notre échantillon.

L'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires ne fait partie que de deux magasins. En effet, nous retrouvons une culture d'entreprise familiale dans les magasins de vêtements et de produits artistiques. L'employeur agit de façon paternaliste avec ses employés afin d'assurer leur bien-être au travail et à l'extérieur du travail (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements). De plus, dans le cas du magasin de produits artistiques, le volet humain est très important pour l'entreprise et ses gestionnaires. En fait, l'importance des valeurs humaines au travail est transmise du siège social jusqu'au magasin et cela représente un aspect évalué et pris en considération lors des entrevues d'embauche (directrice des ressources humaines, magasin de produits artistiques). Cela permet d'étendre à l'ensemble de l'entreprise la culture familiale et les valeurs humaines présentes dans cette entreprise.

Pour les deux autres magasins, la culture d'entreprise et les idées partagées que nous y retrouvons ne favorisent pas la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité d'emploi des employés précaires. La mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi n'est pas en lien directement avec la rentabilité à court terme de ces entreprises (directrice ressources humaines, magasin de vêtements; directeur des affaires, magasin de fournitures de bureau).

*Aspect normatif de l'institutionnalisme organisationnel*

Les règles propres à l'organisation, représentant l'aspect normatif de l'institutionnalisme organisationnel, viennent encadrer et réguler les comportements que nous y retrouvons (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). Ce que Scott appelle la gouvernance morale (Scott, 1998).

Bien que certaines règles propres à certains magasins contribuent à la présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, nous ne pouvons affirmer que cela représente une réalité très présente et en lien avec la *flexicurité*. En fait, dans les entreprises de notre échantillon, nous retrouvons une logique de compétitivité dans laquelle la demande pour des employés est simultanée (directrice des ressources humaines, magasin de vêtements) et où la confidentialité des renseignements est stratégiquement importante (directeur des affaires, magasin de fournitures de bureau).

Plus encore, la *flexicurité* et l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs n'est pas à l'ordre du jour dans les associations d'employeurs et les chambres de commerces. Lorsque ces organismes se rencontrent c'est pour traiter de sujets de marketing afin d'amener de la nouvelle clientèle (directeur de magasin, magasin de sport). De plus, l'absence de syndicat dans ces magasins ne favorise pas la négociation collective entre les employeurs et les travailleurs, ce qui est un facteur de succès dans les mises en œuvre réussies de *flexicurité* au Danemark (Sondergard, 2008).

### *Règles formelles de l'institutionnalisme organisationnel*

Ici, ce sont les règles formelles, provenant de l'État, qui encadrent les diverses règles et façons de faire spécifiques d'une organisation à une autre (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). En fait, il s'agit de lois et de règles pouvant sanctionner les comportements d'une organisation (Scott, 1998).

Contrairement à l'exemple de la mise en œuvre de la *flexicurité* dans les centres sportif français, où l'état apportait une aide financière aux différents centres sportifs (Cromarias, 2009), aucune aide gouvernementale en lien avec la création d'emplois n'est présente dans les magasins de notre échantillon. En fait, la seule aide monétaire de l'État est pour des stages de réinsertion en emploi (directrice des ressources humaines, magasin de sport). Sinon, la seule contrainte à laquelle font face les magasins est la « loi du 1% » imposée par le gouvernement du Québec (directeur de magasin, magasin de sport), voulant qu'une entreprise investisse l'équivalent de 1% de sa masse salariale afin de développer les compétences de leurs employés (Ministère de l'emploi et de la Solidarité sociale du Québec, 2011).

#### 4.3.2 DOMAINE DE L'HÉBERGEMENT (HÔTELLERIE)

##### *Aspect cognitif de l'institutionnalisme organisationnel*

Contrairement aux magasins de notre échantillon d'entreprises, nous ne retrouvons pas de culture d'entreprise encourageant l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires. En effet, les propriétaires de ces hôtels ont comme mot



d'ordre la compétitivité et la rentabilité à court terme. En fait, dans certains cas cela est dû à un manque d'engagement de la part de la haute direction qui perçoit les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des employés précaires comme un coût et non comme un investissement (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel).

Dû à cela, les professionnels, pour qui le développement de leurs employés est important, se retrouvent sans ressources financières et sans temps disponible afin de matérialiser leurs intentions (directeur des opérations, hôtel).

#### *Aspect normatif de l'institutionnalisme organisationnel*

La logique de compétitivité et de rentabilité caractérisant la culture d'entreprise des hôtels composant notre échantillon ne favorise pas les partenariats entre hôtels. Entre autres, le fait que la demande pour des employés est simultanée d'un hôtel à l'autre contribue à cette réalité (directrice du contrôle interne, hôtel).

Par ailleurs, l'absence de négociation collective décentralisée comme c'est le cas au Danemark (Sondergard, 2008) contribue à la non-coopération entre les hôtels. En fait, la négociation collective n'est pas sectorielle mais dans une logique individuelle (directrice adjointe aux ressources humaines, hôtel). Cette absence d'union entre les syndicats de l'hôtellerie fait en sorte que les hôtels ne peuvent pas offrir les mêmes conditions de travail. Ainsi, la peur de perdre ses employés pour un hôtel offrant de meilleures conditions de travail vient limiter la coopération entre les hôtels (directeur général, hôtel). Aussi, les spécificités propres à chaque convention collective telles les clauses d'ancienneté limitent les mutations d'employés d'un hôtel à un autre (directeur général, hôtel).

À cela, nous devons ajouter le fait que la *flexicurité* et l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs n'est pas à l'ordre du jour dans les chambres de commerce et les associations d'employeurs. En fait, s'il est vrai que la loyauté des employés est un sujet de discussion lors des réunions de chambre de commerce, il n'en est pas de même en ce qui concerne les conditions de travail offertes aux travailleurs (directeur des opérations, hôtel).

#### *Règles formelles de l'institutionnalisme organisationnel*

Aucun des hôtels de notre échantillon ne bénéficie d'aide gouvernementale en ce qui concerne la création ou le maintien en emploi. Encore une fois, l'aide monétaire, provenant de l'État, présente dans l'exemple des centres sportifs français (Cromarias, 2009) n'est pas présente dans notre échantillon.

### 4.3.3 DOMAINE DE L'AÉRONAUTIQUE

#### *Aspect cognitif de l'institutionnalisme organisationnel*

Les entreprises de l'aéronautique de notre échantillon ont une culture d'entreprise basée sur la rentabilité économique à court terme. Cependant, nous retrouvons certaines initiatives mises en place afin de favoriser l'employabilité des employés. Dans ces cas-là, l'entreprise paie des formations, auprès d'agences de professionnels, afin de reconverter les employés licenciés (généraliste en ressources humaines, entreprise aéronautique). Nous voyons bien que cela n'est pas comparable avec les exemples de *flexicurité* des hôtels danois (Eriksson et Ly, 2009) et des centres sportifs français (Cromarias, 2009) où les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en

emploi des travailleurs prennent place pendant que les travailleurs sont en emploi.

*Aspect normatif de l'institutionnalisme organisationnel*

Il arrive que des mutations d'ingénieurs prennent place entre les entreprises, mais celles-ci sont sur une base temporaire et accompagnées d'une clause de rétention signée par l'ingénieur muté dans une autre entreprise. En fait, cela est une stratégie de rétention permettant de conserver les employés précaires afin qu'ils ne quittent pas l'entreprise en période de non-emploi (généraliste en ressources humaines, entreprise aéronautique). Cela représente bien le fait que la gestion des ressources humaines, à l'intérieur des entreprises de notre échantillon, est basée sur l'individualité (directrices des ressources humaines, entreprises aéronautiques).

En ce qui concerne les chambres de commerce et les regroupements d'employeurs, la *flexicurité* et l'implantation de pratiques de gestions des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs n'y sont pas des sujets discutés.

Par ailleurs, comme c'est le cas dans les hôtels de notre échantillon, la non-uniformité des conditions de travail fait en sorte que la peur de perdre de bons employés pour un concurrent offrant de meilleures conditions de travail limite la coopération entre les entreprises (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Ce qui fait que la l'absence de négociations collectives décentralisées et sectorielles comme c'est le cas au Danemark (Sondergard, 2008) dans ces entreprises syndiquées de notre échantillon contribue à la non coopération entre elles.

### *Règles formelles de l'institutionnalisme organisationnel*

Le domaine de l'aéronautique est le seul où l'aide gouvernementale en ce qui concerne la création d'emplois a été mentionnée. Le gouvernement du Québec a apporté une aide financière à la création de 100 nouveaux postes entre 2011 et 2013 (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Bien que cette aide contribue à la création d'emplois, elle n'assure pas une aide financière importante future aux employés qui perdront leur emploi comme c'est le cas de l'État au Danemark. Ce qui représente un des éléments du triangle d'or de la *flexicurité* (Auer, 2010; Auer et Gazier, 2008; Sondergard, 2008; Madsen, 2004).

Finalement, seule la loi du 1% sur la formation, dont nous avons parlé précédemment est un incitatif, de la part du gouvernement, afin que les entreprises donnent de la formation à leurs employés (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Cependant, cela ne nous confirme pas si ces formations sont faites dans le but d'augmenter l'employabilité des employés afin de favoriser leur sécurité en emploi ou dans le but de répondre aux besoins précis des entreprises.

#### 4.4 DISCUSSION SUR L'INSITUIONNALISME ORGANISATIONNEL ET LA *FLEXICURITÉ* DANS NOTRE ÉCHANTILLON DE RECHERCHE

##### *Aspect cognitif de l'institutionnalisme organisationnel*

L'aspect cognitif de l'institution où la culture de l'organisation vient légitimer les comportements que nous y retrouvons (Scott, 1998). Dans le cas de notre recherche et contrairement aux centres sportifs français de la région de

l'Auvergne (Cromarias, 2009), les entreprises de notre échantillon, mis à part les magasins de vêtements et de produits artistiques, sont caractérisées par une culture d'entreprise basée sur la rentabilité à court terme.

Ce qui fait que les dépenses en formation, qui ne sont pas en lien directement avec la rentabilité de l'entreprise, peuvent être perçues comme des coûts et non comme un investissement (directrice adjointe des ressources humaines, hôtel). De plus, la formation peut être est délaissée au profit du paiement d'heures supplémentaires pour certains employés (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Ainsi, même si pour certains gestionnaires, l'implantation de pratiques de gestions des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs représente un aspect important à leurs yeux, c'est la culture et les valeurs de l'entreprise qui viennent les contraindre à ce niveau. Un interviewé nous a mentionné que l'entreprise ne leur donne pas de temps et d'argent afin d'investir dans les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs (directeur des opérations, hôtel).

Nous pouvons voir au niveau de l'aspect cognitif de l'*institutionnalisme organisationnel*, que la majorité des entreprises de notre échantillon sont caractérisées par une culture et une philosophie d'entreprise ne tenant pas compte des besoins de sécurité en emploi des travailleurs, un des deux éléments à la base de la définition de la *flexicurité* (Auer et Gazier, 2008; L'Horty, 2007; Vielle, 2007; Wilthagen et Tros, 2004). Par ailleurs, bien que la culture d'entreprise familiale de deux magasins nous a permis de voir une certaine ouverture face aux besoins des travailleurs, il n'en reste pas moins que nous retrouvons peu de pratiques de gestion des ressources humaines mises en place

augmentant l'employabilité des employés précaires, ce qui contribuerait à augmenter leur sécurité en emploi. Nous ne pouvons donc pas comparer ces deux entreprises aux centres sportifs français (Cromarias, 2009).

*Aspect normatif de l'institutionnalisme organisationnel*

L'aspect normatif de l'institution que Scott (1998) appelle la gouvernance morale où les règles propres à l'organisation encadrent et régulent les comportements que nous y retrouvons (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002). C'est à ce niveau que nous avons constaté que l'état de la *flexicurité* dans notre échantillon d'entreprises est absent. Tout d'abord, nos résultats d'entrevue ont démontré que la gestion des ressources humaines entre entreprises est faite de façon individualiste (directrices des ressources humaines, entreprises aéronautiques). Ce qui fait qu'il est la norme pour les entreprises de notre échantillon de ne pas coopérer ensemble.

Tout d'abord, comme le mentionne Auer et Gazier (2008), s'il est vrai qu'il n'existe pas de façon unique d'appliquer la *flexicurité*, il n'en demeure pas moins que certains éléments que nous retrouvons dans le triangle d'or de la *flexicurité* sont essentiels à la mise en œuvre de ce concept. Ces éléments caractérisant la *flexicurité* danoise sont une politique du marché du travail flexible, des allocations monétaires élevées pour les travailleurs sans emploi et des politiques actives du marché du travail (Auer, 2010; Auer et Gazier, 2008; Sondergard, 2008, Barbier, 2007; Madsen, 2004). Cependant, et comme le mentionne Barbier (2007) et Sondergard (2008) la somme de ces éléments ne peut à elle seul mettre en œuvre la *flexicurité* :



« La dynamique du triangle d'or joue sans doute un rôle important, mais ne peut être isolé des caractéristiques du marché du travail danois dont il fait partie. En dehors du système des négociations collectives et de dialogues sociaux, cette dynamique ne se serait probablement jamais développée et ne pourrait fonctionner <sup>14</sup>»

Dans le cas de notre échantillon d'entreprises, aucune information récoltée ne nous a permis de constater qu'une cohésion existait entre les employeurs et les travailleurs et leurs représentants afin de favoriser les besoins de sécurité en emploi des travailleurs et ceux de flexibilité des employeurs. Cela va à l'opposé avec l'exemple de *flexicurité* des Pays-Bas où la brasserie Heineken s'engagea à former les employés avec la nouvelle machinerie et leur garantit une sécurité en emploi de cinq ans (Wilthagen, 1998). De leur côté, les employés formés permettaient à la brasserie de compter sur de nouvelles technologies dans leur organisation du travail (Wilthagen, 1998).

De plus, la présence de différents syndicats dans les hôtels et les entreprises aéronautiques de notre échantillon semble être un frein à la collaboration entre les entreprises. Comme nous l'ont mentionné certains professionnels interviewés, les différentes accréditations syndicales, à l'intérieur d'un domaine, font que les conditions de travail peuvent varier d'un établissement à l'autre. Cela fait que la peur de perdre ses employés pour un concurrent offrant de meilleures conditions de travail vient limiter les mutations d'employés et la collaboration inter- entreprises (directeur général, hôtel; directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Cela nous montre que la négociation collective décentralisée et sectorielle, qui est un élément de succès de la mise en œuvre de la *flexicurité* au Danemark (Sondergard, 2008) n'est pas présente dans les entreprises de notre échantillon. En effet, les syndicats

---

<sup>14</sup> Sondergard, K. 2008 : « La flexicurité danoise et tout ce qui l'entoure ». Chroniques internationales de l'IRES. 110, p. 43

représentent des acteurs pouvant contribuer, comme le mentionne Barbier (2007), à des arrangements sociopolitiques régionaux, nationaux et sectoriels pouvant favoriser l'aspect de la sécurité en emploi des travailleurs de la *flexicurité*. Contrairement aux entreprises, de notre échantillon de recherche, établies au Québec, les syndicats présents dans les entreprises danoises (Sondergard, 2008; Barbier, 2007), qui représentent de grands acteurs institutionnels clés, contribuent à l'implémentation de la *flexicurité* danoise.

#### *Règles formelles de l'institutionnalisme organisationnel*

Bien que se limitant à l'un des trois acteurs principaux de la *flexicurité*, nos entrevues nous ont quand même permis de savoir si, du point de vue des employeurs, l'État venait en aide aux entreprises de notre échantillon afin de favoriser la sécurité en emploi des travailleurs. Cependant, les seuls éléments qui furent mentionnés sont une aide monétaire du gouvernement du Québec afin de créer 100 emplois (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique) et l'imposition de la loi du « 1% » faisant que l'entreprise doit investir un pourcent de sa masse salariale dans la formation de ses employés. Cependant, comme nous l'avons mentionné, nous ne savons pas si ces formations servent uniquement à répondre aux besoins de l'entreprise ou à ceux de sécurité en emploi des travailleurs.

Par ailleurs, nous sommes en mesure de douter que les prestations pour les personnes sans emploi et au chômage ne sont pas élevées comme celles offertes aux travailleurs danois (Auer et Gazier, 2008; Barbier, 2007; Madsen, 2004). Ce qui nous laisse supposer qu'un des éléments du triangle d'or de la *flexicurité* n'est peut-être pas présent dans l'environnement des entreprises composant notre échantillon. Par contre, notre recherche ne nous permet pas de nous

avancer davantage sur l'implication de l'État québécois comme facteur contribuant ou non à la mise en œuvre de la *flexicurité* dans notre échantillon d'entreprises. Cependant, il n'en demeure pas moins que le triangle d'or de la *flexicurité*, comprenant une politique du marché du travail flexible, des allocations monétaires élevées pour les travailleurs sans emploi et des politiques actives du marché du travail, représente un élément clé de la mise en œuvre de la *flexicurité* (Auer, 2010; Auer et Gazier, 2008; Sondergard, 2008, Barbier, 2007; Madsen, 2004).

Les exemples des centres sportifs français (Cromarias, 2009) et des hôtels danois (Eriksson et Ly, 2009), nous ont permis de faire ressortir les éléments clés menant à la mise en œuvre de la *flexicurité*. Dans ces exemples, les accords collectifs locaux et régionaux entre les employeurs, l'État et les travailleurs et leurs syndicats ont menés au succès de la mise en œuvre de la *flexicurité*. Conséquemment, l'institutionnalisation de la *flexicurité* passe par des accords collectifs universels entre les grands acteurs clés de la *flexicurité* que sont les travailleurs et leurs syndicats, l'État et les employeurs. Ce qui apparaît comme une grande différence entre le Québec et le Danemark.

## CONCLUSION

Notre recherche nous a permis d'accroître nos connaissances et notre compréhension de la *flexicurité* et de la précarité en emploi. Tout d'abord, nous avons défini le concept de *flexicurité* qui a pour but de répondre aux besoins de flexibilité des entreprises et à ceux de sécurité en emploi des travailleurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004). Ensuite, nous avons présenté les origines de la *flexicurité* et des exemples de sa mise en œuvre. Cela, nous a menés au concept d'*institutionnalisme organisationnel*. Plus précisément, les aspects cognitifs, normatifs et les règles formelles reliés à ce concept nous permettent de comprendre les comportements que nous retrouvons dans une entreprise (Commons dans Bazzoli et Dutraive, 2002; Scott, 1998).

Nous avons également, dans le cadre conceptuel, présenté les coûts que peuvent rencontrer les entreprises embauchant du personnel précaire.

Comme nous l'avons mentionné, notre question de recherche cherchait à savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à plus long terme de ces mêmes employés ? Cela nous a permis de supposer que plus nous retrouvons de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, moins nous retrouvons de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. Ces pratiques de gestion des ressources humaines, mentionnées plus haut, représentent le compromis de la *flexicurité*

pour les employeurs et favorisent la sécurité en emploi des travailleurs. Ce qui les éloigne de la précarité en emploi.

Les informations récoltées lors de nos entrevues nous ont d'abord permis de voir que les entreprises de notre échantillon de recherche rencontrent des coûts reliés au fait qu'elles embauchent des employés précaires. Nos entrevues nous ont aussi permis de constater la présence de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs. Ces résultats obtenus ne nous ont pas permis de répondre positivement à notre question de recherche cherchant à savoir si la *flexicurité* peut remédier aux coûts que rencontrent les entreprises embauchant du personnel précaire en permettant un engagement à long terme de ces mêmes employés?

En fait, pour notre échantillon, nous n'avons pas pu supposer que les entreprises ayant le plus de pratiques de gestion des ressources humaines, favorisant la sécurité en emploi des travailleurs, étaient celles où nous retrouverions le moins de coûts reliés à l'embauche d'employés précaires. Ce résultat est appuyé par le fait qu'aucun des professionnels que nous avons interviewés ne connaissait la *flexicurité*. Ainsi, nous pouvons supposer que la présence de ces pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs et représentant le compromis de la *flexicurité* pour les employeurs (Auer et Gazier, 2008; Wilthagen et Tros, 2004), n'est pas étroitement liée à ce même concept.

L'*institutionnalisme organisationnel* nous a permis de comprendre, du point de vue de l'employeur, quelles sont les raisons faisant que la *flexicurité* est absente dans les entreprises de notre échantillon. Tout d'abord, au niveau de l'aspect cognitif de *l'institutionnalisme organisationnel*, la grande majorité des

entreprises de notre échantillon possède une culture d'entreprise basée sur la rentabilité à court terme. Comme on nous l'a mentionné, les formations représentent des coûts et non un investissement (directrice adjointe des ressources humaines, hôtel).

Pour ce qui est des règles formelles de l'État, seul un professionnel interviewé, nous a mentionné recevoir de l'aide du gouvernement pour la création d'emplois (directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique). Sinon, comme mentionné auparavant, seule la loi du 1%, imposée par le gouvernement du Québec, oblige les entreprises à investir dans la formation de leurs employés. Par contre, nous ne savons pas si ces formations octroyées sont faites en fonction des besoins immédiats des entreprises de notre échantillon ou pour augmenter l'employabilité de leurs employés. Ce qui augmente leur sécurité en emploi.

Ces informations nous permettent de constater que le triangle d'or de la *flexicurité*, du point vue des employeurs de notre échantillon d'entreprises, ne semble pas être présent dans l'environnement des entreprises de notre échantillon. C'est-à-dire la présence simultanée de politiques du marché du travail flexible, des allocations monétaires élevées pour les travailleurs sans emploi et des politiques actives du marché du travail (Auer, 2010; Auer et Gazier, 2008; Sondergard, 2008, Barbier, 2007; Madsen, 2004). Cependant, s'il est vrai que la présence du triangle d'or semble être un élément favorisant la mise en œuvre de la *flexicurité* (Auer, 2010; Auer et Gazier, 2008; Sondergard, 2008, Barbier, 2007; Madsen, 2004), notre recherche nous a permis de douter que seulement son absence puisse expliquer l'état inexistant de la *flexicurité* dans notre échantillon d'entreprises.



Cela nous a amenés à l'aspect normatif de l'*institutionnalisme organisationnel*.

Comme le mentionne Barbier (2007) croire que la mise en œuvre de la *flexicurité* est le résultat de la seule présence du triangle d'or est une vision simpliste. Sans vouloir nier l'importance des éléments composant le triangle d'or de la *flexicurité*, nous croyons que la coopération entre les acteurs entourant l'entreprise est un élément essentiel dans la mise en œuvre de ce concept. Dans le cas de notre échantillon, l'individualisme caractérisant la gestion des ressources humaines (directrices des ressources humaines, entreprises aéronautiques) fait que nous ne pouvons constater une coordination entre employeurs comme dans l'exemple des centres sportifs français (Cromarias, 2009) qui est un élément essentiel à la mise en œuvre de la *flexicurité* (Auer et Gazier, 2008).

De plus, l'absence de négociations collectives sectorielles et décentralisées, qui représente un élément de la *flexicurité* danoise (Sondergard, 2008; Barbier, 2007) sont absentes dans les entreprises de notre échantillon. Certains interviewés nous ont mentionné que les différences de conditions de travail offertes émanant de différentes conventions collectives limitent la coopération entre entreprises. Ici, la peur de perdre ses employés pour une entreprise offrant de meilleures conditions de travail fut mentionnée (directeur général, hôtel; directrice des ressources humaines, entreprise aéronautique).

En fait, dans le cadre de notre recherche il semble que la coordination entre les acteurs sociaux, que sont les entreprises, l'État et les travailleurs et leurs représentants, favorisant la mise en œuvre de la *flexicurité* (Barbier, 2007) est absente.

En conclusion, bien que notre recherche nous ait permis de répondre à notre question de recherche, à comprendre les raisons faisant que nous retrouvons ou non des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la sécurité en emploi des travailleurs et de faire un état de la *flexicurité*, il n'en reste pas moins que notre recherche comporte des limites.

Tout d'abord, des entrevues auprès des travailleurs et des syndicats et du gouvernement nous auraient permis d'obtenir plus d'informations contribuant ou non à la mise en œuvre de la *flexicurité*. En effet, des informations auprès du gouvernement nous auraient permis de prendre connaissance des politiques d'emplois favorisant ou non la présence de la *flexicurité* dans notre échantillon d'entreprises. Ces informations auraient pu être mises en lien avec le triangle d'or de la *flexicurité*. Aussi, un échantillon plus élevé permettrait d'étendre davantage les résultats de notre recherche.

Par contre, nous croyons que notre recherche laisse la porte ouverte à d'autres recherches sur la *flexicurité* et plus spécialement auprès de l'État et des travailleurs et de leurs représentants afin de bien comprendre l'état de *flexicurité* au Québec.

Nous croyons que la *flexicurité* doit continuer à être étudiée et développée, car en plus de créer des effets néfastes aux employeurs, l'embauche d'employés précaires est une source de problèmes pour les travailleurs. D'ailleurs, comme le mentionne Ulysse, en faisant référence aux travaux de Léviton, Sauniers et Gogues, la logique libérale voulant que le fait de travailler soit synonyme de bien-être ne tient plus dans le marché du travail contemporain (Ulysse, 2009). Ce qui représente une réalité pour 37,4 % des travailleurs québécois et donc des

coûts potentiels pour un bon nombre d'entreprises œuvrant au Québec et embauchant des employés précaires.

## ANNEXE A

### Grille d'entrevue semi-structurée

#### **Profil de la personne interviewée**

- I. Quelle position occupez-vous dans l'entreprise et depuis combien de temps?

#### **Profil de l'entreprise et de ses employés**

- II. En quelle année fut fondée l'entreprise et d'où vient-telle?
- III. Depuis combien de temps l'entreprise est-elle implantée à Montréal ou dans la région montréalaise?
- IV. Est-ce que l'entreprise effectue des activités à l'international? Si oui, où?
- V. Combien d'employés compte l'entreprise et combien travaillent dans la succursale où vous travaillez?
- VI. De ce nombre, combien occupent un emploi précaire (temps partiel, temporaire, contractuel, saisonnier, occasionnel) et quels types d'emplois occupent-ils?
- VII. Quelle est la durée moyenne de l'emploi d'un employé précaire?
- VIII. Les employés sont-ils syndiqués (permanents et temporaires)?

### **Coûts reliés à l'embauche d'employés précaires?**

#### **Recrutement**

- IX. Quel est le taux de roulement annuel des employés précaires?
- X. Ce taux de roulement génère-t-il des coûts reliés au recrutement? :
  - a. Pour du temps accordé à des activités de recrutement (entrevue, référence d'emploi...) ayant pu être utilisé ailleurs?
  - b. Des coûts reliés à de l'affichage de postes dans divers médias ou à des activités de recrutement (internet, journaux, revues, foires de l'emploi...)
  - c. Des sommes d'argent versées à des agences de placement de personnel et pour des tests que doivent passer les candidats
  - d. Une surcharge de travail pour les employés restants dû à des difficultés à trouver de bons candidats afin de combler les postes vacants?
  - e. Le taux de roulement des employés précaires affecte-t-il la qualité des biens et services offerts aux consommateurs?

#### **Formation, compétences et adaptation des employés précaires**

- XI. Quels sont les coûts associés à la formation des employés précaires :
- XII. 11.1 Au niveau du temps (temps qui aurait pu être investi ailleurs)?
- XIII. 11.2 Monétaire (location de salles, équipements, achat de guides de formation, salaires payés à un formateur externe...)?

- a. Temps supplémentaire (payer des employés donnant de la formation ou les employés remplaçant ceux donnant de la formation)
- b. Le temps d'adaptation d'un nouvel employé précaire a-t-il un impact sur la performance de l'organisation?

### **Motivation, engagement et mobilisation des employés précaires**

- XIV. Existe-t-il une différence de motivation entre les employés précaires et les employés permanents dû à leur statut différent dans l'entreprise (garantie d'emploi)?
- XV. Est-ce que certains de vos employés précaires ont déjà quitté l'entreprise afin d'obtenir un emploi permanent ailleurs?
- XVI. La différence de statut entre les employés permanents et précaires crée-t-elle des problèmes au niveau du travail d'équipe et de la collaboration?

### **Coûts administratifs et de gestion**

- XVII. Les superviseurs doivent-il effectuer des contrôles plus serrés dû à la présence d'employés précaires dans l'entreprise ou d'employés provenant d'agences de placement (présence, absence, discipline, vols, motivation, confidentialité de renseignements....)
- XVIII. L'embauche d'employés précaires engendre-t-elle des coûts administratifs supplémentaires
- XIX. (gestion des absences, accidents de travail, paie, indemnité de départ, horaires....)?



**Pratiques de gestion des ressources humaines mises en place et flexicurité**

- XX. Quand vous donnez de la formation à vos employés précaires, vous assurez-vous qu'elle pourra leur être utile dans d'autres emplois futurs (vous pouvez utiliser des exemples)?
- XXI. Avant de mettre fin au contrat d'un employé précaire, tentez-vous de « jouer » avec les plages horaires, de lui donner de la formation ou le muter ailleurs dans l'entreprise afin de le maintenir en emploi?
- XXII. Entretenez-vous des partenariats avec d'autres entreprises afin de leur proposer les services des employés précaires dont vous avez terminé le contrat?
- XXIII. Entretenez-vous des partenariats avec d'autres entreprises ou succursales afin de leur signaler vos besoins en personnel?
- XXIV. Favorisez-vous la réembauche d'employés saisonniers (par exemple assurer à un employé précaire de le réembaucher pour la période des Fêtes ou l'été suivant)?
- XXV. Malgré les fluctuations de la demande, vos employés précaires bénéficient-ils d'un nombre d'heures assurées?
- XXVI. Qu'est-ce qui fait que nous retrouvons ou pas les pratiques de gestion des ressources humaines dont nous venons de discuter (présence d'un syndicat, philosophie de l'entreprise et de ses gestionnaires, manque de ressources, règles et façons de faire propre à l'industrie dans laquelle votre entreprise évolue, proximité géographique, État, chambre de commerce et regroupement d'employeurs)?

Merci de votre participation!

## BIBLIOGRAPHIE

Ainsworth, S et A. Purss. 2009 : « Same time, next year? Human resource management and seasonal workers ». *Personnal Review*. 38 (3), p.217-235

Allaire, Y et M. Firsirotu, 2009. *Black Markets and Business Blues*. Montréal : F1 Press

Allan, C. 2000: "The hidden organisational costs of using non – standard employment". *Personnel Review*. 29 (2), p. 188-202

Auer, P et B. Gazier. 2008. *L'introuvable sécurité de l'emploi*. Paris : Édition Flammarions

Auer, P. 2010 : "What's in a name? The rise (and fall?) of Flexicurity". *Journal of Industrial Relations*. 52. P.371- 386

Barbier, J-C. 2007 : « Au-delà de la flex-sécurité, une cohérence sociétale solidaire au Danemark ». dans Paugam. S. 2007 *Repenser la solidarité*. France : Presse Universitaire France.

Barreteau, J et C. Crague. 2006 : « Le management en réseaux ». *Réseaux*, 6 (134), p. 193-220

Bernoux, P et C. Burlat. 2008 : « Les mutations de l'entreprise, le travail et l'emploi : Le cas des fusions-acquisitions ». dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurity : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Caldéron, J-A. 2008 : « Précarité et mobilisation au travail » dans Linhart, D. 2008 : *Pourquoi travaillons-nous?*. Édition Érès, Ramonville Saint-Agne, p. 266-294

Chassard, Y et J-Y Kerbourc'h. 2009 : « Les institutions de la *flexicurité* ». La revue de l'IRES.63, p. 77- 103

Clerc, D. 2006. « Emploi : peut-on concilier sécurité et flexibilité ». Alternatives économiques. 68, p.28

Creagh, M et C. Brewster. 1998 : « Identifying good practice in flexible working ». Employee Relations 20 (5), p.490-503

Cromarias, A. 2009 : « La mise en œuvre d'une *flexicurité* territoriale : le secteur du sport en Auvergne ». 6<sup>e</sup> journée de la proximité, 14-15 et 16 octobre 2009 Poitiers, p. 1-15

de Nanteuil, M. 2002 : « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité ». Travail et emploi, 89 : p. 65-80

Di Maggio, J et W, Powell. 1997 : « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations ». Politix, 10 (40) Quatrième trimestre. P.113-154

Duclos, L.2010 : « L'impératif de la *flexicurité* et la question des sécurités adéquates ». p.185-199 dans Lapointe, P-A. Pelletier, J et F. Vaudreuil. 2010. *Les mutations du marché du travail*. Québec : Les presses de l'Université Laval

Emmerij, L. 2000 : « Le problème de l'emploi et l'économie internationale ». p. 130-149 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval

Eriksson, T et J-K Li. 2009 : « Entre marché et *flexicurité* : le personnel d'entretien dans les hôtels au Danemark ». Revue internationale du Travail, 148 (4), p. 389-408

Gingras, C et J. Mukamurera. 2008 : « S'insérer en enseignement au Québec lorsqu'on est professionnellement précaire : vers une compréhension du phénomène ». Revue des sciences de l'éducation. 34 (1), p.203-222

Lacono, G. 2002. *Gestion des ressources humaines Défi du temps, Défi du territoire, Défi de la complexité, Défis de la responsabilité*. Paris : Gualino éditeur

Lamoureux, J. 2011 : « Recherche sécurité désespérément... » p. 21 dans À Babord, 2011. « Au travail! Organisation du travail et assujettissement ». numéro 37, Montréal, Bibliothèque nationale du Québec

Lapointe, P-A. 2011 : « Travail et territoire, rencontre de deux trajectoires de recherche ». p.147- 169 dans Klein, J-L et G, Bellemare. 2011. Innovation sociale et territoire : *Convergences et théories pratiques*. Québec, Presse de l'Université du Québec

Lebel, A et P. Bernard. 2008 : « Protéger l'emploi ou le parcours d'Emploi ? : le *flexicurité* dans un perspective comparative ». p. 245-263 dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Lee, E. 2000 : « La mondialisation et l'emploi : des craintes justifiées? ». p. 178-192 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval

L'Horty, Y. 2007 : « Vers une *flexicurité* à la française ? Une notion en construction ». Informations sociales, 6, p.104-113

Madsen, P. 2004 : "The Danish model of flexicurity: experiences and lessons". European Review of Labour Research. 10 (187), p. 187-207

Maruani, M. 2004 : « Activité, Précarité, Chômage : Toujours plus? ». *Revue de l'OFCE* 90, p.96-115

Metzger, J-L. 2008 : « L'institution-travail au risque des transformations incessantes : le cas des économies chinoise et indienne ». p. 199-241 dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Moreau, M-A et Gilles Trudeau.1998 : « Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie ». Relations Industrielles, 53 (1), p.55-89

Pesqueux, Y. 2010 : « Critique du néo-institutionnalisme en sciences des organisations ». Hyper Article en Ligne. Version1, p.1-15

- Poitier, C. 2000 : « Le système productif Japon-Asie : quelle division internationale du travail? ». dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval
- Powell, W et J. Di Maggio. 1991. *The new Institutionalism in Organization Analys*. Chicago. The University of Chicago Press
- Ramaux, C. 2006 : « La flexicurité : critiques empiriques et théoriques ». p. 295-322 dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Scott, W-R. 1998. *Organizations: Rational, Natural, and open systems*. New-Jersey, Prentice Hall
- Scott, W-R. 1995. *Institutions and organization*. USA: Sage publications
- Seifert, H et A, Tangian. 2008 : « European Flexicurity: Flexibility and Precariousness of Work ». p. 265-294 dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité: Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Silvera, R. 2008 : « Flexicurité et genre, un angle mort? ». *Travail genre et société*. 19, p.151-153
- Singh, A. 2000 : « Mutation de l'économie mondiale, qualification et compétitivité internationale ». p.193- 213 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval
- Sondergard, Katrine. 2008 : « La flexicurité danoise et tout ce qui l'entoure ». *Chronique internationale de l'IRES*. 110. P. 43- 51
- St-Onge, S. Audet, M. Haines, V et A. Petit. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur
- Thevenot, N et J Valentin. 2003 : « Sous-traitance et précarité en emploi-Une analyse empirique ». *Forum de la régulation* 2003, p.1-11
- Thiétart, R-A. et coll. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod

Thirot, M., 2009 : « Se brûler au travail : la précarisation du travail vécue par des résidents du Centre-Sud de Montréal ». *Lien social et politiques*, 61 : p.159-170

Tremblay, D-G. 2004 : « Les nouveaux habits de l'instabilité en emploi et de l'insécurité sur le marché du travail ». p. 133-154 dans Tremblay, D-G. 2008. *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : Les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Tremblay, M et T. Wills, 2005 : « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Revue Gestion*, 30 (2), p. 37-49

Tuchszirer, C. 2007 : « Le modèle danois de la *flexicurité*. L'improbable copier-coller ». *Informations sociales*, 142, p.132-141

Ulysse, P-J., 2009. « Les travailleurs pauvres : de la précarité à la pauvreté en emploi. Un état des lieux au Canada/Québec, aux États-Unis et en France ». *Lien social et politiques*, 61 : p.81-95

Van liant, G. 2000 : « La mondialisation de l'économie : options des travailleurs et stratégies des entreprises dans les pays à coûts salariaux élevés ». p. 214-235 dans Thwaites, J D, 2002. *La mondialisation : Origines, développement et effets*. Canada : Les Presses de l'Université Laval

Vielle, P. 2007 : « *Flexicurité* : Redéfinir la sécurité des citoyens européens ». *Observatoire social européen*, 1, p. 2-13.

Ward, K., D. Grimshaw, J. Rubery et H. Beynon. 2001 : « Dilemmas in the management of temporary work agency staff ». *Human Resource Management Journal*, 11 (4), p.3-21

Wilthagen, T. 1998: "Flexicurity: A new Paradigm for Labour Market Policy Reform ?". ISSN. 1011-9523, p. 1-27

Wilthagen T et F. Tros, 2004. "The concept of "Flexicurity": a new approach to regulating employment and labour markets". *Revue Transfer: European Review of labour research*, 10, p.166-186



## SOURCES ÉLECTRONIQUES

[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/remnr\\_condt\\_travl/h001\\_emploi\\_atypique\\_que\\_97-09.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/h001_emploi_atypique_que_97-09.htm)

[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_travl/pop\\_active/b008\\_1976-2009.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/b008_1976-2009.htm)

<http://emploi.quebec.net/entreprises/formation/loi-competences/index.asp>